

**ESTADO DE SANTA CATARINA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE
CEDRHUS - CENTRO DESENVOLVIMENTO RECURSOS HUMANOS
GESPE - GERÊNCIA DE ESPECIALIZAÇÃO E PROJETOS ESPECIAIS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO HOSPITALAR**

***ADMINISTRAÇÃO DO SERVIÇO DE NUTRIÇÃO E
DIETÉTICA***

MARIA DE FÁTIMA VIANA VIEIRA

Especializando

PROFº. ALCIDES MILTON DA SILVA

Coordenador

PROFº. OCTACILIO SCHÜLER SOBRINHO

Orientador

FLORIANÓPOLIS

1998

**ESTADO DE SANTA CATARINA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE
CEDRHUS - CENTRO DESENVOLVIMENTO RECURSOS HUMANOS
GESPE - GERÊNCIA DE ESPECIALIZAÇÃO E PROJETOS ESPECIAIS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO HOSPITALAR**

MARIA DE FÁTIMA VIANA VIEIRA

***ADMINISTRAÇÃO DO SERVIÇO DE NUTRIÇÃO E
DIETÉTICA***

Parecer:

ALCIDES MILTON DA SILVA
COORDENADOR
MEMBRO

OCTACILIO SCHÜLER SOBRINHO
ORIENTADOR

JOÃO CARLOS CAETANO

**FLORIANÓPOLIS
1998**

*Ao meu irmão Jailson Vianna Vieira, pelos
momentos vividos
e pela certeza de uma nova vida.
Deixou-nos que
a vida não se resume ao tempo
e o amor é algo que está dentro de nós e que
permanece e prossegue além da Morte.*

AGRADECIMENTO

*À Deus: ser sublime que por suas bênçãos
consegui transpor os obstáculos e chegar onde cheguei.*

*À minha mãe: por me colocar e me encaminhar
no mais belo caminho da vida.*

*Às minhas amigas-irmãs: Adilene, Elizabeth e
Zélia, pela confiança e certeza do meu potencial.*

*Ao grupo de estudos: assim como o eclipse do sol
surgiu, surgiu também o respeito e o apoio no dia-a-dia
de aprendizado e crescimento.*

*Ao professor Octacilio Schüler Sobrinho pela
compreensão e total desempenho para que tudo se
realizasse.*

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO -----	08
ABSTRACT-----	09
BASE MONOGRÁFICA-----	10
INTRODUÇÃO -----	11
1. A EVOLUÇÃO DO SERVIÇO DE NUTRIÇÃO E DIETÉTICA-----	17
1.1 BREVE HISTÓRICO DA NUTRIÇÃO-----	17
1.2 RELEVÂNCIA DO SERVIÇO DE NUTRIÇÃO E DIETÉTICA NO CONTEXTO HOSPITALAR -----	18
2. FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO DO SERVIÇO DE NUTRIÇÃO DIETÉTICA -----	21
2.1 PLANEJAMENTO-----	21
2.2 ORGANIZAÇÃO -----	22
2.3 DIREÇÃO-----	23
2.4 CONTROLE -----	27
3. PLANEJAMENTO FÍSICO DO SND -----	29
3.1 AMBIÊNCIA -----	29
3.1.1 Iluminação-----	29
3.1.2 Ventilação, temperatura e umidade-----	30
3.1.3 Sonorização -----	31
3.1.4 Cor -----	32
3.2 CONDIÇÕES FAVORÁVEIS À AMBIÊNCIA DO TRABALHO -----	34
3.2.1 Localização-----	34
3.2.2 Configuração geométrica-----	34
3.2.3 Piso-----	34
3.2.4 Paredes -----	36
3.3 COMPOSIÇÃO DA ÁREA -----	38
3.3.1 Áreas de aprovisionamento -----	39
3.3.2 Áreas para distribuição das refeições -----	45
3.3.3 Áreas para higienização e guarda de carros-transporte -----	46
3.3.4 Sala do nutricionista-----	46
3.3.5 Área para instalações sanitárias e vestiário -----	47
3.3.6 Área para guarda de recipientes vazios -----	48
3.3.7 Área para guarda de coletores de resíduos -----	48
3.3.8 Área para guarda de botijões de gás-----	48
3.3.9 Área para higienização de material de limpeza -----	48
3.4 DIMENSIONAMENTO DA ÁREA -----	49
3.4.1 Variáveis importantes (intervenientes)-----	49

3.4.2 Índices empregados-----	50
3.5 EQUIPAMENTOS -----	51
3.5.1 Classificação -----	52
3.5.2 Dimensionamento-----	52
3.5.3 Caldeirões -----	52
3.5.4 Balcão de distribuição-----	54
3.5.5 Manutenção -----	54
3.5.6 Principais equipamentos utilizados no S.N.D. -----	55
 4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO SND-----	 57
4.1 OBJETIVOS -----	57
4.2 REPRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL -----	62
4.2.1 Representação literal -----	62
4.2.2 Representação gráfica-----	62
4.2.3 O formulário como instrumento de comunicação -----	64
 5. RECURSOS HUMANOS DO SND -----	 66
5.1 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS -----	66
5.1.1 Recrutamento de pessoal -----	67
5.1.2 Seleção -----	67
5.1.3 Admissão -----	74
5.2 IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS PARA S.N.D.75	
5.2.1 Objetivo do treinamento em um S.N.D. -----	78
5.2.2 Fases do treinamento -----	79
5.3 Dimensionamento de recursos humanos para a S.N.D. -----	86
5.3.1 Política de recursos humanos da organização -----	86
5.3.2 Padrão de atendimento do S.N.D.-----	87
5.3.3 Recursos físicos -----	87
5.3.4 Padrão dos cardápios -----	88
5.3.5 Tipos de refeições-----	88
5.3.6 Sistema de distribuição -----	89
5.3.7 Horário de refeições -----	89
5.3.8 Sistema de higienização -----	89
5.3.9 Dependência administrativa-----	90
5.3.10 Jornada de trabalho-----	90
5.3.11 Nível de tecnologia-----	91
5.3.12 Padrões e normas de procedimentos-----	92
5.4 MÉTODOS PARA CÁLCULOS DE PESSOAL PARA O S.N.D-----	92
5.4.1 Distribuição de pessoal do S.N.D. -----	97
5.4.2 Tipos de cargo no S.N.D-----	98
5.5 CONTROLE E AVALIAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DO S.N.D. -----	99
5.5.1 Avaliação de atitudes-----	100
5.5.2 Higiene e segurança no trabalho -----	101

5.5.3 Taxa de absenteísmo -----	101
5.5.4 Rotatividade de pessoal -----	102
 6. FUNCIONAMENTO DO S.N.D -----	 104
6.1 ATIVIDADES ANTERIORES À PRODUÇÃO DE REFEIÇÕES -----	105
6.1.1 Estimativa das necessidades nutricionais da clientela -----	106
6.1.2 Padrão das condições -----	106
6.1.3 Definição de "per capita" -----	106
6.1.4 Planejamento dos cardápios básicos -----	107
6.1.5 Estimativa do número de refeições -----	110
6.1.6 Estimativa do custo das refeições -----	110
6.1.7 Definição da política de abastecimento do S.N.D -----	112
6.2 ATIVIDADES DURANTE A PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE REFEIÇÕES -----	113
6.3 ATIVIDADES SUBSEQUENTES À PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE REFEIÇÕES -----	115
6.3.1 Análise e avaliação -----	115
6.4 FORMALIZAÇÃO DO FUNCIONAMENTO -----	117
6.4.1 Manuais -----	118
6.4.2 Rotina -----	121
6.5 Orçamento -----	123
 7. ESTUDO DE CASO -----	 124
7.1 COMPARAÇÃO DA ESTRUTURA TEÓRICA PROPOSTA E A ESTRUTURA EXISTENTE DO S.N.D DE UMA UNIDADE HOSPITALAR -----	124
7.2 DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO -----	125
7.2.1 Descrição do S.N.D -----	125
7.2.2 Quadro de pessoal do S.N.D. -----	139
7.3 PARTICULARIDADES DO S.N.D. -----	140
7.3.1 Equipamentos do S.N.D. -----	140
 8. AVALIAÇÃO E RECOMENDAÇÕES GERAIS -----	 142
8.1 CONDIÇÕES GERAIS -----	142
8.2 RECOMENDAÇÕES GERAIS -----	144
 CONCLUSÃO -----	 145
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	147
ANEXOS -----	151

APRESENTAÇÃO

Esta monografia foi desenvolvida para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão Hospitalar, promovido em convênio com a UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina e SES - Secretaria de Estado da Saúde, sendo coordenado pelo CEDRHUS - Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Saúde, na Gerência de Especialização de Projetos Especiais, no período de março a dezembro de 1998, cujo título é Administração do Serviço de Nutrição e Dietética.

Foi ressaltado o Serviço de Nutrição e Dietética de vital importância na organização de um hospital, considerado o fator de identificação alimentar junto ao paciente à nível hospitalar e a população no atendimento ambulatorial, como também o atendimento à funcionários da instituição.

Para que tal aconteça foi colocado as linhas básicas de administração do Serviço de Nutrição e Dietética e, posteriormente uma avaliação da realidade de uma unidade hospitalar, identificando pontos críticos e a necessidade de uma maior preocupação que deverá ser dada ao Serviço de Nutrição e Dietética.

O trabalho foi desenvolvido para mostrar a complexidade do Serviço de Nutrição e Dietética no contexto hospitalar, demonstrando a necessidade que há de seguir os princípios científicos da moderna administração, como exemplo, a importância dos Recursos Humanos para a qualificação da mão de obra, possibilitando assim, o produto final com melhor qualidade.

ABSTRACT

This monography was developed to the specialist degree on a hospital management, by UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina and SES - Secretaria de Estado da Saúde, coordenated by CEDRHUS - Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Saúde, in Gerência de Especialização de Projetos Especiais, since March to December, 1998, named Administration of the Nutrition and Dietetic Department.

The Nutrition and Dietetic Department was in evidence like a essential part of a hospital organization, because it was considered a point of alimentary indentification of pacientes, workers and population in general.

It was presented the basic points of Administration of The Nutrition and Dietetic Department, afterwards na evaluation of reality, put in evidence critic points and the necessity to give more attention to this department.

This monography was developed to show the complexity of the Nutrition and Dietetic Department, in a hospital context, showing the importance to follow the modern management scientific basis, form example: the importance of people management to qualify worders to have more quality.

BASE MONOGRÁFICA

A ADMINISTRAÇÃO DO SERVIÇO DE NUTRIÇÃO E DIETÉTICA

Objetiva demonstrar os passos adequados para alcançar o produto final que é um atendimento com qualidade e qualificação aos pacientes e funcionários de uma instituição hospitalar.

O presente trabalho monográfico constatou que os parâmetros relevantes de um modelo administrativo devem fundamentar a atuação do Serviço de Nutrição e Dietética e da profissional Nutricionista, tendo a responsabilidade de preservar a saúde orgânica dos pacientes e funcionários lotados na Unidade Hospitalar.

INTRODUÇÃO

A evolução histórica da nutrição mostra uma gradação do gênero humano do primitivo até o "sapiens".

Os conhecimentos da nutrição e a aplicação dos princípios da administração promovem a viabilização desta associação: cozinha - laboratório dietética, contribuindo para a relevância do Serviço de Nutrição e Dietética no contexto hospitalar.

Os fundamentos da administração do SND incluem as funções do planejamento da administração do S.N.D incluem as funções do planejamento, organização, direção e controle. Considerando que são importantes no processo administrativo para a consecução dos objetivos do S.N.D, será feita uma ligeira abordagem sobre as funções.

O planejamento físico das unidades de alimentação classificadas como institucionais, voltadas para a recuperação dos pacientes, nos hospitais, é fundamental para a adequação das instalações aos objetivos propostos. É através do planejamento que se pode garantir uma operacionalização das refeições conforme os padrões qualitativos desejados, do ponto de vista técnico e higiênico.

O planejamento físico permite inclusive melhor utilização dos recursos humanos, através do dimensionamento do contingente de mão-de-obra necessário e definição das tarefas a serem executadas, de que resulta maior racionalização de trabalho e, conseqüentemente, menor fadiga.

Um planejamento físico respaldado no reconhecimento das características específicas do funcionamento dos S.N.D., além da economia de movimentos e evidente racionalização das ações, poderá evitar fatores negativos de operacionalização, dentre os quais: interrupções no fluxo de operações, cruzamentos desnecessários de gêneros e funcionários, má utilização dos equipamentos, limitação no planejamento dos cardápios por falta de equipamentos apropriados, equipamentos ociosos ou mal localizados, causando congestionamento na circulação, ocorrência de filas, por falhas no dimensionamento e localização dos pontos de distribuição, deficiência no sistema de ventilação e, inclusive, aumento de custos.

Alguns aspectos do planejamento físico refletem-se diretamente nas condições higiênicas do S.N.D., como é o caso da escolha de material adequado para revestimento dos pisos e paredes, dimensionamento e localização correta dos ralos dos pisos para

escoamento de água, com a dupla função de facilitar as operações de limpeza e diminuir os acidentes de trabalho.

É evidente a necessidade de integração do profissional nutricionista à equipe de trabalho na medida em que somente um profissional com vivência específica dos problemas diários dessas unidades será capaz de determinar e analisar todos os fatores que poderão interferir no padrão das refeições. Sem este nível de conscientização não será possível implantar unidades de alimentação que satisfaçam os padrões e requisitos específicos ou, em outras palavras, a unidade terá lacunas e deficiências, de que resultarão possivelmente problemas de natureza técnica operacional, com evidentes prejuízos para a empresa e insatisfação para os usuários.

O planejamento físico das unidades de alimentação é um trabalho de natureza abrangente, envolvendo, além do dimensionamento das áreas, sua ambiência, composição, fatores ergométricos, configuração geométrica e projeto arquitetônico que favoreça e realce os fatores ambientais.

O Serviço de Nutrição e Dietética deve ser considerada como uma unidade de trabalho ou órgão de uma instituição, que desempenha atividades relacionadas à nutrição e dietética, independente da situação que ocupa na escala hierárquica da entidade, seja a nível de divisão, seção, setor, etc.

Partindo de uma visão sistêmica da Empresa, considera-se o S.N.D. como um subsistema, integrante do sistema maior e desempenhando uma junção útil a sua existência.

Faria¹ define a empresa como a entidade dotada de todas as funções necessárias à sua vida e ao seu desenvolvimento, constituída de órgãos que se integram e desempenham funções úteis, razão de ser de sua existência. Alguns são considerados primários ou órgãos-fins, vez que desempenham atividades diretamente relacionadas ao propósito final da Organização; outros são considerados secundários ou órgãos-meios, necessários contudo à entidade, pois desempenham as atividades de suporte, imprescindíveis ao desenvolvimento das atividades-fins.

Dentro dessa conceituação, os S.N.D. podem ser consideradas um subsistema, desempenhando atividades-fins ou meios. No primeiro caso, como órgãos-fins, podem ser citadas os S.N.D. de hospitais e centros de saúde, que colaboram diretamente para a consecução do objetivo final da entidade, uma vez que correspondem a um conjunto de bens e serviços destinados a prevenir, melhorar e/ou recuperar a população que atendem, seja através de seu ambulatório, seja através da hospitalização.

¹ FARIA, op. cit. p

Sabe-se que o paciente necessita de uma assistência integral e, para que esta se processe de acordo com a mais eficiente técnica, necessário se faz o concurso de vários serviços que atendam suas necessidades biológicas e psicossociais. Entre essas múltiplas necessidades, a alimentação ocupa um importante lugar e, juntamente com os serviços médicos e de enfermagem, é indispensável à recuperação do paciente.

No segundo caso, ou seja, como órgãos-meios, podem ser citadas os SND (frequentemente denominadas refeitórios) das indústrias e instituições escolares, creches, asilos e abrigos, desenvolvendo atividades que procuram reduzir o índice de acidentes, taxas de absenteísmo, melhorar a aprendizagem, prevenir e manter a saúde daqueles que atendem, colaborando, assim, para que sejam realizadas, da melhor forma possível, as atividades fins da entidade.

A estrutura formal, retrata as responsabilidades de cada unidade e nível da Organização, a autoridade que a acompanha, sua origem e direção em que é delegada.

Entretanto, numa Empresa o comportamento dos grupos sociais é condicionado conforme o tipo de organização: a formal ou racional e a informal ou natural.

As políticas, instruções de serviço, regras, regulamentos, regimentos, representam expressões formalizadas das relações que devem existir numa, do ponto de vista formal.

Drucker² afirma que as organizações, de um modo geral, são órgãos sociais que apresentam uma dimensão administrativa, objetivos e eficiência de pessoal comuns, uma vez que todas visam contribuir para o indivíduo e a sociedade, todas exigem grupos que atuem em conjunto e se integrem num empreendimento comum. Indiscutivelmente, surge o problema de equilíbrio entre os objetivos institucionais e os objetivos individuais, enfrentando por todo administrador.

Como resultado, pode ocorrer um forte conflito entre a ênfase a ser dada à eficiência ou à eficácia administrativa. Na primeira, os esforços são fundamentais e se apoiam na origem e, na Segunda, o fundamental são os resultados, que se caracterizam pela vitalidade.

Assim, é necessário pessoal eficiente para que a Organização funcione e para que esta se auto-realize e satisfaça suas próprias necessidades, conseqüentemente, a eficácia administrativa é necessária à Organização e ao próprio indivíduo.

É importante, portanto, que o executivo esteja atento também para a organização informal, sem esquecer que cada pessoa, consciente ou subconscientemente, estabelece o

² DRUCKER, op. cit. p. 215 et 219

seu próprio grau de participação na atividade comum, em relação à maior ou menor probabilidade de alcançar, ao mesmo tempo, os próprios objetivos pessoais.

O S.N.D. de uma determinada organização necessita contar com um quadro de pessoal adequado, tanto do ponto de vista quantitativo como qualitativo, para atender as diversas atividades nela desenvolvidas.

Este quadro de pessoal é definido considerando-se todos os aspectos funcionais, com vista a alcançar os objetivos do S.N.D. e contribuir, direta ou indiretamente, para a consecução dos objetivos gerais da Organização da qual faz parte. Evidentemente, os objetivos de um S.N.D. são definidos em consonância com as políticas, diretrizes e objetivos da própria Organização.³

Do ponto de vista da Administração de Recursos Humanos (ARH), o trabalhador não representa apenas uma força de trabalho, mas uma matéria-prima de alta complexidade, cujo comportamento depende de uma diversidade de fatores extrínsecos e intrínsecos, desde a ambiência de trabalho, política da Organização, até os de sua personalidade, como aptidão, motivação, temperamento, etc.⁴

Por conseguinte, o S.N.D. de uma Organização deve desenvolver ações pró-ativas, antecipando-se nas suas decisões, para prevenir desvios comportamentais e de desempenho profissional que podem prejudicar a qualidade dos serviços e produtos.

O S.N.D. deve sempre enfocar seus interesses sob a ótica sistêmica, ou seja, estar permanentemente integrada no processo de administração de recursos humanos da Organização. Assim, os objetivos do S.N.D. em relação aos seus Recursos Humanos serão pertinentes aos objetivos gerais da Administração de Recursos Humanos da Organização da qual faz parte, os quais, segundo Wherter e Davis⁵ são: societários, organizacionais, funcionais e pessoais. Objetivos que transcendem a própria Organização e que visam atender às expectativas da sociedade, ou seja, preservação e manter o estado nutricional de parte de seus membros, premissa básica para a promoção e manutenção da saúde, melhor dizendo: garantir a reprodução da força de trabalho.

No que concerne ao atendimento aos objetivos da Organização, a S.N.D. busca assegurar a existência de grupos de trabalho potencialmente capazes para produzir bens e/ou serviços com eficiência, eficácia e efetividade, e em constante interação com os diversos subsistemas da Organização.

³ FLIPPO, op. cit. p. 639.

⁴ CHAVENATO, op. cit. p. 377.

⁵ WHERTER & DAVIS, op. cit. p. 499.

Quanto aos objetivos funcionais, o S.N.D. através de seu pessoal, procura atender as exigências e necessidades da própria Unidade, ou seja, produzir refeições de padrão cientificamente definido sob todos os aspectos; e ainda, proporcionar aos indivíduos a realização de seus objetivos pessoais, considerando suas aspirações e necessidades, com vista à motivação e satisfação de seus empregados. Este é, certamente, um dos mais fortes desafios a serem enfrentados pelo S.N.D.

Os S.N.D. e nutrição são órgãos de estrutura administrativa simples, porém de funcionamento complexo, visto que, em geral, neles são desenvolvidas atividades que se enquadram nas funções técnicas, administrativas, comerciais, financeiras contábil e de segurança. Funções estas, imprescindíveis a qualquer empresa, independente de seu tamanho ou personalidade jurídica.

O êxito no funcionamento dos S.N.D. está na dependência da definição clara de seus objetivos, de sua estrutura administrativa, de suas instalações físicas e recursos humanos e, sobretudo, da normatização de todas as operações desenvolvidas, que devem ser respaldadas nos cinco elementos do processo administrativo básico, preconizado por Fayol⁶, previsão, organização, comando, coordenação e controle.

A normatização das operações realizadas para o funcionamento adequado de um S.N.D. possibilitará a racionalização do trabalho e permitirá uma avaliação constante de seu desempenho, a partir do qual poderão ser definidas que modificações são necessárias, tornando possível, em tempo hábil, proceder às reformulações e redirecionamento pertinentes.

As atividades desenvolvidas no S.N.D. visam a produção de refeições num S.N.D, cujo objetivo é manter a saúde de sua clientela, através de uma alimentação adequada, que atenda a alguns requisitos, como sejam:

- equilibrada em nutrientes, de acordo com os hábitos alimentares da clientela;
- segura, sob o aspecto de higiene;
- ajusta à disponibilidade financeira da empresa.

⁶ FAYOL, op. cit. p. 159.

CAPÍTULO I

1. A EVOLUÇÃO DO SERVIÇO DE NUTRIÇÃO E DIETÉTICA

1.1 BREVE HISTÓRICO DA NUTRIÇÃO

O conhecimento da relação da alimentação com o bem-estar físico e o pleno desenvolvimento mental e emocional já existia na antiguidade.

Hipócrates (400 a.l.) escreveu sobre a higiene- Repouso e Boa Alimentação.

Nos anos de 1700 a 1800, o estudo do conhecimento do corpo humano era feito por químicos e físicos. Dos trabalhos de Lavoisier (1770 a 1792) obtiveram-se resultados sobre a combustão de alimentos e a respiração celular. Esta correlação foi essencial para trazer ao ouvido científico da época, o tema da alimentação. No período de 1857 a 1890, Pasteur estudando os processos fermentativos e a presença de seres vivos microscópicos contribuiu para afirmar a necessidade do estudo dos alimentos de forma mais abrangente.

Infelizmente, foram episódios de doença e desgraça que revelaram a importância de uma dieta completa, diversificada e harmônica.

Os marinheiros das grandes viagens dos séculos XVI e XVII apresentavam sangramento nas gengivas, perda de dentes e grande fraqueza, seguida de pneumonia e morte. Em 1747, um cientista da marinha inglesa, James Lind, descobriu que, administrando juntas cítricas a um grupo de marinheiros com esta doença, os sintomas desapareciam. A doença era o escorbuto, decorrente da falta de vitamina C na dieta.

Em 1919, Benedict constatou que à medida que as pessoas sobreviviam com pouco alimento, os seus processos fisiológicos modificam-se tal modo a conservar apenas a energia básica para a sobrevivência. Suas superfícies se tornam menores e mais frias, o pulso mais lento e a atividade física espontânea diminuída. As características sexuais secundárias desapareceram e a personalidade é alterada.

Pedro Escudero, médico argentino, em 1937, introduziu nas escolas de Medicina do seu país o estudo da alimentação e da Nutrição, como uma nova visão de clínica médica.

Com essa inovação, ele pôde divulgar as leis da alimentação, por ele estabelecidas aos profissionais que coordenavam as equipes de saúde, e romper com o empirismo e misticismo que até então cercavam o tema alimentação nos diferentes ciclos da vida e enfermidade.

A ciência da nutrição hoje, abrange campos mais diversificados. Na área da Saúde, além de método terapêutico, através da Dietoterapia, está na medicina ortomolecular, com evidências para a necessidade da presença dos micro-nutrientes no equilíbrio psíquico e das funções cerebrais, está no estudo dos Radicais Livres, peguentos moleculares altamente reativos, geralmente prejudicial ao corpo, possibilitando um retardamento nas reações celulares de oxidação e/ou envelhecimento precoce de tecido. Nutrição está na preservação dos princípios alimentares durante a fabricação, armazenagem e conservação de alimentos: área da Engenharia de Alimentos e Bromatologia. A nutrição está direcionando a produção de novos compostos alimentares, no campo da Biotecnologia (conjunção da Engenharia Genética com a Microbiologia.)

A tendência mundial dos mestres em Nutrição é pesquisar e divulgar a importância da variedade de alimentos e formas de preparo dos mesmos para garantir a presença, em especial, dos micro-nutrientes nas refeições diárias. Isto porque já está cientificamente constatada a relação do surgimento de várias doenças degenerativas (diverticulite, câncer, p.ex) com o baixo consumo de alguns dos minerais.

1.2 RELEVÂNCIA DO SERVIÇOS DE NUTRIÇÃO E DIETÉTICA NO CONTEXTO HOSPITALAR

A importância do Serviço de Nutrição e Dietética do hospital deduz-se de seus objetivos que são:

- ⇒ tratamento médico do paciente,
- ⇒ como elemento educativo junto aos pacientes e funcionários, mostrando-lhe o valor de uma alimentação sadia e racional;
- ⇒ como campo de treinamento para o pessoal;
- ⇒ fomentar a boa imagem do hospital junto à comunidade;
- ⇒ contribuir para a pesquisa médica.

Trata-se pois, de um serviço que merece todo o cuidado na sua instalação, na aquisição de seu equipamento e na sua organização. Não se permite improvisação. Já os primeiros estudos da construção do hospital devem incluir o seu planejamento nos mínimos detalhes, tanto na planta física, quanto no equipamento, levando em consideração organização e técnica:

- 1- levantamento do número e qualidade das refeições servidas.
- 2- estabelecimento do roteiro do trabalho (aquisição, conservação, manipulação, preparo e distribuição dos alimentos e respectivas áreas.)
- 3- escolha do método de transporte de alimento aos pacientes.
- 4- levantamento do equipamento necessário (leve e pesado)
- 5- levantamento do pessoal necessário para o serviço.

Quanto ao tamanho, a cozinha depende de vários jatares: número de leitos, número de pessoal do hospital; natureza do hospital (de ensino ou não), tipo de doentes, tipo de equipamento e sistema de distribuição de alimentos.

Todo este cuidado dispensado ao Serviço de Nutrição e Dietética se justifica também pelo fato de consumir 12% da verba de manutenção do hospital

O pioneiro do planejamento técnico na construção de hospital e do Serviço de Nutrição e Dietética foi o químico e sábio francês Lavoisier que em 1772, realizou as célebres experiências sobre calorimetria. Ele porém, não foi o primeiro a dar importâncias à alimentação na vida da pessoa humana.

Já no código de Hamurabi , 3000 A. C encontramos diversos conselhos sobre moderação alimentar, que constituíram a medicina profilática da época.

Nas Asclépias gregas , não só as bebestagens de ervas medicinais, como também as eficientes prescrições dietéticas, formavam a base da notável terapêutica de Hipócrates. Hoje sabemos que também, a cura do paciente está ligada diretamente à alimentação que lhe é servida.

Ela tornou-se, realmente, uma poderosa arma terapêutica, pois dia a dia aumenta o número de doença que requerem a dieta como tratamento.

Dessa maneira, fica constatado a necessidade de um entrosamento de Serviço de Nutrição e Dietética com o corpo clínico, a enfermagem e todo o conjunto hospitalar.

Pouco adiantaram as dietas indicadas como única terapêutica racional para certos estados patológicos crônicos se o médico responsável não pudesse contar com a sua perfeita execução por parte do pessoal do Serviço de Nutrição e Dietética.

E veja-se, também a contribuição que uma Nutricionista presta ao médico através do seu trabalho junto ao dietético, cardiopata e diversas outras patologias no ambulatório. O próprio cirurgião não pode dispensar os cuidados do Serviço de Nutrição Dietética durante pré e pós operatório. E como poderiam um berçário e uma clínica pediátrica moderna prescindir da colaboração da nutricionista.

O bom êxito de uma administração deriva, igualmente, da boa organização deste serviço, que contribui para redução da média de permanência do paciente.

É o que dizer do Serviço de Nutrição de Dietética como fator econômico?

Se não for bem estruturado e organizado, poderá desequilibrar o orçamento hospitalar. Daí a importância da presença de uma nutricionista na fase de planejamento do hospital, embora isto, infelizmente nem sempre aconteça.

Estudada-se a localização e o tipo do hospital, os acessos e circulação o entrosamento de todos os serviços, a funcionalidade geral, e esquece-se o Serviço de Nutrição e Dietética, cuja localização, estrutura física e organização ficam sendo mais ou menos improvisadas.

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO DO SERVIÇO DE NUTRIÇÃO DIETÉTICA

2.1 PLANEJAMENTO

O planejamento é a forma de relacionar os objetivos com as condições disponíveis e determinar a melhor forma de execução das operações.

Através dele são antecipadamente previstas as ações concernentes a: *o que fazer, de que maneira fazer quando fazer e quem deve fazer.*

A definição de o que fazer corresponde aos objetivos do trabalho, o que leva a uma concentração de esforços, obviamente evitando desperdícios financeiros, de tempo e energia.

A normatização das operações (como fazer) corresponde à definição das atribuições proporcionando maior disciplina e continuidade na execução das tarefas.

O quando fazer implica na definição do tempo de execução, possibilitando controle no andamento das atividades do Órgão.

Considerando que os objetivos devem ser determinados com base nas condições existentes e que, no curso da ação planejada, pode se tornar necessário proceder a reformulações ou redirecionamentos, duas características não devem faltar em todo e qualquer planejamento racional: exequibilidade e flexibilidade. A primeira, assegurando que as ações planejadas se tornem afetivas, e a Segunda, possibilitando as correções de direção necessárias.

Ao definir parâmetros que servirão para mensurar a consecução do objetivo da S.N.D., ou seja, definir V.C.T., padrão sócio-econômico do cardápio, aceitação das preparações, etc., o nutricionista está planejando o seu trabalho.

2.2- ORGANIZAÇÃO

Na área de administração a palavra organização tem diversos significas:

Organização no sentido de empresa, envolvendo a noção de um empreendimento. Pode também significar: Comportamento dos indivíduos que participam de um sistema, ou ainda corresponde à função administrativa, integrante do processo administrativo.

Neste trabalho considerar-se à organização como função administrativa. Neste sentido, a organização é a etapa consecutiva ao planejamento, fundamental para que os objetivos possam ser atingidos, os planos executados e as pessoas possam trabalhar eficiente e eficazmente.

No sentido mais restrito, Koontz⁷ e O'donnell definem organização como o *agrupamento das atividades necessárias para realizar objetivos e planos, atribuição dessas atividades a departamentos apropriados e os passos necessários para delegação e coordenação da autoridade*. O que pode ser interpretado como estabelecimento da estrutura formal do órgão, que consiste na definição de sua competência, das atribuições por função e a especificação das relações entre chefes e subordinados e entre as unidades , evitando assim conflitos de autoridade.

Vale ressaltar que na organização deve-se buscar a funcionalidade e, para isso, a estrutura definida deve determinar os limites de cada administrador, o que torna mais simples e eficiente a coordenação das atividades.

Para Fayol⁸, organizar consiste em estabelecer o duplo organismo, material e social, da empresa; logo, está também implícito, nesta função, a obtenção de recursos material (instalações, equipamentos, matéria-prima) e humanas (mão-de-obra).

Newman⁹ define organizar como agrupar atividades necessárias à realização dos planos em unidades administrativas e definir as relações entre a chefia e os empregados dessas unidades.

No campo de ação do nutricionista, as atividades de organização podem ser consideradas como aquelas dirigidas à estruturação administrativa, bem como à distribuição e adequação dos recursos humanos e materiais, de modo a atingir os objetivos do órgão sob sua direção. As atividades de compras poderão também ser incluídas nesta função.

⁷ KOONTZ, op. cit. p. 267.

⁸ FAYOL, op. cit. p. 149.

⁹ NEWMAN, op. cit. p. 435.

2.3 DIREÇÃO

Para Fayol¹⁰, que chama direção de comando, este consiste em dirigir pessoal.

Gulick, citado por Chiavenato¹¹, a define como a atividade contínua de tomar deliberações e incorporá-las em ordens e instruções gerais e específicas.

Para Gouveia¹², a direção é definida como a gestão das atividades da Organização, visando obter eficiência e satisfação no esforço coordenado dos membros do grupo, a fim de melhor alcançar a realização dos objetivos fixados.

Assim, fica claro que a direção é uma atribuição típica, inerente e privativa das chefias, o que a difere do planejamento e organização, que também podem ser realizados por órgãos especializados. A função de direção se distribui pelos diversos chefes da empresa, cada um com a responsabilidade sobre a unidade de trabalho respectiva.

Sendo a função direção basicamente uma atividade de liderança, comunicação, motivação, surge a necessidade de fazer uma abordagem, embora superficial, de cada um desses fatores.

⇒ Liderança

Numa empresa, o que se busca é a maior produtividade de cada um dos setores que a compõem, tarefa que se impõe aos responsáveis por estes setores.

A produtividade máxima só é alcançada quando todos os funcionários se esforçam para atingir o mesmo objetivo. Se há divergência, dificilmente os objetivos poderão ser alcançados e, se o forem, a tarefa demandará muito sacrifício, com reduzida produtividade.

Assim, a liderança é uma característica imprescindível a todo chefe. Quando o chefe é um verdadeiro líder, obterá a participação do grupo sem quaisquer atitudes opressoras; basta comandá-lo exercendo sua liderança.

O exercício da liderança não implica a não necessidade de, algumas vezes, exercer a disciplina, que nada mais é do que o real cumprimento de todas as condições formais estabelecidas (objetivos, estrutura organizacional, normas e diretrizes).

¹⁰ FAYOL, op. cit. p. 149

¹¹ CHIAVENATO, op. cit. p. 83.

¹² GOUVEIA, op. cit. p. 54.

⇒ Comunicação

Qualquer que seja o seu nível hierárquico, o administrador passa grande parte do tempo comunicando-se com supervisores, subordinados e outras unidades, daí resultando a expedição de ordens, que podem ser transmitidas através de cartas, circulares e memorandos, formulários, normas e manuais, ou mesmo verbalmente, por telefone, em reuniões ou diálogo.

Para que o administrador obtenha sucesso nas suas comunicações é necessário que ele conheça a ordem expedida e sua real significação, bem como o nível de perceptibilidade das pessoas a quem se destina a comunicação, a fim de fazer-lhes as colocações de acordo com seu horizonte de compreensão.

Alguns requisitos deverão ser observados durante a comunicação das tarefas:

Clareza: não usar expressões novas de interpretação ambígua;

Adequação do tom de voz: as ordens devem ser emitidas em tom de voz firme, natural;

Cortesia: evitar o tom imperativo. É recomendável usar expressões como "por favor", "obrigado", e que se crie situações de cooperação.

É importante evitar ordens negativas e simultâneas, que confundem os funcionários e, muitas vezes, geram descontentamento e um efeito negativo. Ordens contraditórias também devem ser evitadas, pois caracterizam um chefe dúbio, inseguro e vacilante.

Quando se impõe a necessidade de o chefe modificar suas diretrizes, isto é, dar ordens em sentido contrário ao que já estava determinado, as razões da mudança devem ser explicadas aos seus subordinados.

O processo de comunicação abrange cinco etapas (emissão, recepção, compreensão, aceitação e ação) e sofre a interferência de barreiras de 3 tipos:

Físicas (distância, barulho, condições climáticas e lentidão institucional), pessoais (valores culturais, crenças, sentimentos) e semânticas (decorrentes das interpretações que se atribuem às palavras ou expressões). Trata-se de um processo complexo, que merece ser tratado com mais atenção pelos administradores, a quem cabe a sua valorização.

A comunicação só pode ser considerada eficaz quando a tarefa determinada foi executada de acordo com o estabelecido.

⇒ Motivação

Motivação é o "impulso" que leva as pessoas a agirem desta ou daquela forma, diante de um determinado fato ou estímulo.

Impulso que, por sua vez, é derivado de dois tipos de estímulos: externos (referentes aos fatores ambientais) e internos (relativos às características psicológicas e intelectuais do indivíduo: personalidade, sistema cognitivo, processos de raciocínio).

De um modo geral, os impulsos correspondem à satisfação de algumas necessidades básicas de toda e qualquer pessoa, classificadas por Maslow, citado por Chiavenato¹³, numa escala hierárquica:

Necessidades fisiológicas

Necessidades de segurança

Necessidades sociais

Necessidades de estima

Necessidades de auto-realização.

Conhecer os fatores que desencadeiam o comportamento humano, ou seja, a motivação do comportamento, das ações, é fundamental para a compreensão do processo de interação entre os indivíduos. Este conhecimento é de importância vital para todos os administradores e, em especial, para aqueles diretamente envolvidos na administração de recursos humanos, na medida em que a motivação constitui um dos fundamentos para desencadear todas as ações que se pretende sejam desenvolvidas no processo.

O administrador deve desenvolver o máximo possível de esforços no sentido de tornar coincidentes os interesses dos funcionários e os da empresa. A motivação é, assim, uma característica psicológica que deve estar presente em todas as etapas da vida do órgão e em todos os níveis de sua administração e funcionamento.

A nível de empresa, o indivíduo precisa satisfazer necessidades sociais (sentir-se aceito, incluído nos grupos), de estima (reconhecimento de sua competência, de sua reputação, saber que tem amigos), de auto-realização (possibilidade de desenvolver suas aptidões e habilidades, seu potencial de trabalho).

Outros fatores são também importantes, dentre os quais:

¹³ CHIAVENATO, op. cit. p. 83.

⇒ Melhor Remuneração

Remuneração é a expressão do valor do trabalho realizado. É um grande incentivo à cooperação e ao esforço, de um modo geral e, em especial, para os que percebem salários mais baixos, nem sempre suficiente para suprir suas necessidades pessoais mínimas e as de sua família. De um modo geral, este é o caso da maioria dos funcionários do S.N.D..

⇒ Segurança

Não somente a segurança econômica, mas principalmente o sentimento de confiança em relação ao emprego constituem fatores motivadores. Conhecer as atribuições, saber como executá-las e fazê-lo satisfatoriamente dão confiança ao indivíduo, tornando-o mais motivado.

A nível de S.N.D., para que este propósito se efetive é necessário uma definição formal da estrutura administrativa e que a mesma seja divulgada em todos os níveis da estrutura hierárquica do órgão.

⇒ Possibilidade de opinar sobre os assuntos de seu interesse

Ser chamado a opinar significa o reconhecimento da competência, do esforço e da dedicação de um funcionário no desempenho de determinada função.

Um cozinheiro, por exemplo, ao ser solicitado a elaborar o cardápio juntamente com o nutricionista sente-se mais comprometido com os objetivos do S.N.D. e certamente ficará mais motivado para executá-lo, ou para supervisionar as atividades necessárias à sua execução.

No caso de um funcionário responsável pela limpeza, por exemplo: se lhe damos a oportunidade de escolher o material de trabalho, certamente ele também se sentirá mais comprometido na execução de sua tarefa, uma vez que ambas as situações reafirmam, sem dúvida, o reconhecimento de que ele é a pessoa mais capacitada a opinar sobre o assunto, ou seja, indiretamente está sendo reconhecida sua competência sobre o assunto.

⇒ Trabalho interessante e atividade útil

O trabalho pode ser assim classificado e constitui um motivo permanente de satisfação e auto-realização quando o indivíduo se sente e um mestre na sua especialidade, ou orgulha-se de executar um serviço perfeito, que corresponde à satisfação de sua vocação e aspirações individuais.

Cabe ao nutricionista desenvolver nos seus funcionários este sentimento de valorização do trabalho, mostrando o quanto eles são importantes para que o objetivo do S.N.D. seja alcançado. Por exemplo: jamais um cardápio, mesmo bem elaborado, poderá satisfazer as exigências da clientela se não for bem executado; para a refeição ser adequada em relação ao teor de nutrientes é importantíssimo não só o conhecimento, mas a aplicação de todas as técnicas de preservação de nutrientes durante o preparo; a boa imagem do S.N.D. é preservada quando há um perfeito relacionamento copeiro/clientela. Cabe ao nutricionista conscientizar o pessoal do S.N.D. no sentido de que estas são atividades inerentes às funções cozinheiro/auxiliar de cozinha e copeiro, mas se não forem desenvolvidas adequadamente, comprometem todo o trabalho profissional da Chefia do Serviço, o que demonstra a importância destas funções para o bom desempenho do órgão.

⇒ Tratamento humano

Para que as pessoas trabalhem com o máximo de eficácia é preciso que interesses externos, importantes para elas, como: relações de família, condições de vida, estado de saúde, aspirações e obrigações, se ajustem e se harmonizem satisfatoriamente com os seus deveres. O chefe não deve tentar imiscuir-se nos assuntos pessoais dos empregados, mas é preciso que revele compreensão desses problemas e disposição de contribuir para a solução dos mesmos. É importante que o empregado não se sinta como um peça na engrenagem da empresa.

A relação chefe/subordinado deve ser, pelo menos, cordial. As preferências e antipatia não podem ser impostas, mas todo chefe deve procurar manter suas relações com os subordinados nos termos mais cordiais possíveis, de modo a criar uma interação de lealdade pessoal e poder usá-la como um incentivo, para o funcionário, para a empresa e para os demais integrantes do setor.

2.4 CONTROLE

Seqüencialmente, é a última função administrativa; não obstante, mantém interligação com as demais funções, durante todo o processo administrativo. Desde o momento do planejamento a função controle já se faz presente.

A função administrativa de controle, um dos princípios científicos de Taylor, consiste em controlar o trabalho, para se certificar de que está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto.

Além de verificação contínua das atividades, o controle tem como objetivo identificar obstáculos, corrigi-los, estabelecer padrões, reformular planos e fornecer dados

e informações necessárias a futuras programações, Isto permite concluir que o objetivo essencial do controle consiste em assinalar falhas e erros em tempo útil e oportuno, a fim de repará-los e evitar sua repetição e, conseqüentemente, aumentar a eficácia da ação.

O controle é aplicável a todas as operações empresariais. Ele deverá estar presente em todos os níveis da instituição, isto é, em todos os órgãos, qualquer que seja o seu nível hierárquico.

De modo geral, o controle deve incidir sobre o pessoal, "medindo" comportamento, relacionamento, quantidade, qualidade, capacidade de desempenho, eficiência, etc.; sobre o material, no que diz respeito a quantidade, qualidade, níveis de estoque, características; sobre os produtos ou serviços, em relação aos aspectos qualitativos e quantitativos, características, especificações, produtividade, período correspondente aos prazos máximos e mínimos e sobre o custo parcial ou globalizado.

O controle não deve ser confundido com o registro de fatos, pois a ação de registro não significa controle, e sim o relato dos fatos ocorridos.

Para um controle eficaz é imprescindível contar com um planejamento, também eficaz, fase em que são estabelecidos padrões ou parâmetros de avaliação que proporcionem uma visão clara e objetiva dos resultados a serem alcançados.

Os padrões podem ser expressos em tempo, dinheiro, unidades físicas ou através de índices, e representam o desempenho desejado. Podem-se encontrar padrões de programação, desempenho técnico e orçamento. Os padrões definem o que se espera do comportamento do pessoal, período para o desempenho das atividades, níveis desejados de desempenho, previsões de despesas e de receitas.

Em síntese, controlar consiste em comparar a execução com o planejamento, os objetivos fixados com os resultados obtidos. Em outras palavras: avaliar os resultados em relação aos planos, apurando as distorções, a fim de corrigir o planejamento.

CAPÍTULO III

3. PLANEJAMENTO FÍSICO DO SND

3.1 AMBIÊNCIA

A ambiência do trabalho é considerada como o ... *conjunto de elementos envolventes que condicionam as atividades administrativas e operacionais e determinam, em grande parte, a qualidade e quantidade de trabalho produzido...*

Vários são os fatores que devem ser considerados na ambiência do trabalho, alguns interferindo diretamente na produção e outros proporcionando condições adequadas de trabalho. Dentre os que interferem diretamente na produção pode-se citar: iluminação, ventilação, cor, ruídos, temperatura e umidade. Dentre os que propiciam condições favoráveis podem ser mencionados: localização, configuração geométrica, revestimento das paredes, pisos, esquadrias, instalações elétricas, mecânicas, de vapor, etc.

3.1.1 Iluminação

A iluminação exerce uma forte influência no comportamento das pessoas. Sua utilização adequada evita doenças visuais, aumenta a eficiência do trabalho e diminui o número de acidentes.

A iluminação deve ser distribuída uniformemente pelo ambiente, evitando ofuscamento, sombras, reflexos fortes e contrastes excessivos. Deve incidir numa direção que não prejudique os movimentos nem a visão das pessoas que ali trabalham. As janelas ou outros tipos de abertura deverão estar dispostos de maneira que não permitam a penetração direta do sol sobre a superfície de trabalho.

A iluminação mais recomendada para os S.N.D. é a natural que, sendo um acelerador das trocas orgânicas, funciona como bactericida, devido à existência de raios ultravioletas. A iluminação natural age como um tóxico: estimulando as funções do organismo e propiciando sensações de alegria e maior disposição para o trabalho, está diretamente relacionada ao nível de trabalho produzido. Além disso, a iluminação natural é mais econômica, vez que é obtida da luz solar e pode ser assegurada ao ambiente de trabalho, através de aberturas equivalentes de 1/5 a 1/4 da área do piso a ser projetada.'

A recomendação concernente à iluminação natural não dispensa a instalação de rede elétrica, que deve ser acionada em ocasiões especiais. A legislação recomenda, para os S.N.D., a instalação de lâmpadas incandescentes de 150W/60V, para refeitórios, e 150 W/40V, para a área de processamento, considerando, em ambos os casos, um pé direito máximo de 3,00m.

Constata-se uma acentuada tendência para o uso de lâmpadas fluorescentes nos S.N.D., por ser a iluminação branca o tipo mais adequado, por manter a cor natural dos alimentos, e não contribuir para a elevação da temperatura no local.

Em algumas regiões brasileiras, é difícil ou mesmo impossível manter esta temperatura amena durante todo o ano, não somente pelo clima permanentemente quente, como pela grande quantidade de equipamentos existentes na área, desprendendo calor, o que justifica a preferência da localização do S.N.D. voltada para o nascente e na esquina do prédio e a necessidade de instalações de coifas e exaustores que, além de retirar o ar quente, amenizam a presença de odores.

Outros fatores podem contribuir para amenizar o calor, como o modelo de fardamento, tipo e cor dos tecidos, etc. O fardamento é um aspecto muito importante, na medida em que pode comprometer a produtividade e o padrão higiênico das refeições, pela possibilidade de favorecer a proliferação de bactérias, em temperatura de 28 ° a 37 °, e pela sudorese que acomete os funcionários.

3.1.2 Ventilação, temperatura e umidade

Serão abordados em conjunto, vez que estão implicitamente ligados. A ventilação adequada assegura um certo grau de conforto térmico, indispensável à realização de qualquer tipo de trabalho. Além disso, proporciona a renovação do ar, muito importante em cozinhas, devido à exalação constante de vapores provenientes dos processos de cocção das preparações, tornando o ambiente "carregado" e provocando um desconforto térmico nas pessoas que ali trabalham.

O conforto térmico nos S.N.D. pode ser assegurado pela abertura de paredes que permitam a circulação natural do ar, com área equivalente a 1/10 da área do piso.¹⁴ Porém, quando este conforto não pode ser assegurado por meio natural, o mais indicado, deve-se recorrer a meios artificiais, como ventiladores, circuladores, exaustores, estes últimos bastante empregados, por movimentar o ar interno, renovando-o constantemente. A inexistência deste conforto ocasiona o aparecimento de uma série de fatores negativos, como confinamento, prostração, dor de cabeça, mal-estar, tontura, náuseas, vômitos, etc., comprometendo diretamente a produtividade e a qualidade do trabalho.

Uma temperatura de 22 ° a 26 °, com umidade relativa de 50 a 60% e considerada compatível com as operações realizadas num S.N.D.¹⁵

Em algumas regiões brasileiras, é difícil ou mesmo impossível manter esta temperatura amena durante todo o ano, não somente pelo clima permanentemente quente, como pela grande quantidade de equipamentos existente na área, desprendendo calor, o que justifica a preferência da localização do S.N.D. voltada para o nascente e na esquina do prédio e a necessidade de instalações de coifas e exaustores que, além de retirar o ar quente, amenizam a presença de odores.

Outros fatores podem contribuir para amenizar o calor, como o modelo de fardamento, tipo e cor dos tecidos, etc. O fardamento é um aspecto muito importante, na medida em que pode comprometer a produtividade e o padrão higiênico das refeições, pela possibilidade de favorecer a proliferação de bactérias, em temperatura de 28° a 37°, e pela sudorese que acomete os funcionários.¹⁶

- instalar sistema de som com musica ambiente, que ajuda a diminuir os ruídos provocados pelos equipamentos e trabalhadores;

- promover cursos de treinamento para os funcionários, objetivando a identificação do ruído como causa social de doenças, no trabalho.

3.1.3 Sonorização

Um ambiente de trabalho com sons discordantes e irritantes conduz a reações negativas, interferindo na execução de qualquer tarefa.

O ruído é considerado uma das causas de doenças psicológicas, ocasionando elevação da pressão sangüínea, redução das secreções salivares e gástricas, perda da acuidade auditiva, neurose, etc.

A capacitação auditiva do homem vai de 0 a 120 decibéis, porem ruídos entre 70 a 80 db já prejudicam a saúde e, passando dos 80 db, prejudicam o aparelho auditivo.¹⁷

A partir do reconhecimento do efeito negativo dos ruídos no comportamento humano, diminuindo sua produtividade e, sobretudo, a qualidade do produto, devem ser observados alguns cuidados na fase do planejamento físico do S.N.D., dentre os quais:

¹⁴ MEZOMO, op. cit. p. 440

¹⁵ MINISTÉRIO DA SAÚDE, op. cit.

¹⁶

¹⁷

- as paredes, quando paralelas, não devem ficar a mais de 17 m de distância, a fim de evitar o eco, produzido com mais facilidade a partir desta distancia;

- evitar projetos S.N.D. com formas circulares ou côncavas, por concentrarem e conduzirem o som. Do mesmo modo, devem ser evitadas formas triangulares, com equipamentos distribuídos nos vértices do triângulo; - não instalar equipamentos nos cantos ou junto as paredes, a fim de evitar reflexão do som;

- empregar materiais acústicos e isolantes para o teto e as paredes;

- aplicar material isolante nas bancadas de inox, antes de sua fixação no concreto;

- dar preferencia a equipamentos silenciosos e carros que se movam sob rodízios de borracha;

3.1.4Cor

A escolha das cores no ambiente de trabalho está diretamente relacionada ao seu índice de reflexão (a quantidade de luz que volta ao meio ambiente, após incidir numa superfície). As cores têm o poder de absorver luz em maior ou menor intensidade, daí sua importância no ambiente de trabalho. As cores utilizadas no teto e no alto das paredes (acima de altura dos olhos) devem ter um percentual de reflexão acima de 80°10. Para as paredes, abaixo da altura dos olhos, o índice de reflexão deve estar 50 e 75°Io e, para os pisos, as cores recomendadas devem corresponder a um índice de reflexão de 15 a 30°70. (Tabela 1)¹⁸

¹⁸ ROCHA, op. cit. p.268

TABELA 1

AS CORES E SEU ÍNDICE DE REFLEXÃO

CORES - ÍNDICE DE REFLEXÃO

CORES	ÍNDICE DE REFLEXÃO %
Branco	80 a 85
Creme	55 a 70
Amarelo-palha	55 a 70
Amarelo	45 a 60
Ouro-velho	35 a 40
Verde-claro	35 a 55
Verde-escuro	10 a 35
Azul-claro	30 a 50
Azul	10 a 25
Preto	05 a 10
Azul-escuro	05 a 15
Rosa-claro	55 a 60
Rosa	45 a 55
Vermelho-claro	25 a 40
Vermelho-escuro	10 a 25
Bege	40 a 45
Havana-claro	35 a 40
Cinza-claro	40 a 50
Cinza-escuro	15 a 25

Fonte: ROCHA, O.L. da. Organização e métodos - uma abordagem prática. 5ed. São Paulo, Atlas1986.

Analisando a tabela 1, verifica-se que o creme, o amarelo-palha, o amarelo e o rosa-claro são cores adequadas para o revestimento das paredes. Em cozinhas industriais este fato nem sempre é comprovado, devido à larga utilização de materiais e equipamentos normalmente confeccionados em aço inoxidável, que interferem no índice de reflexão, favorecendo a ocorrência de ambientes escuros, quando a cor usada não é o branco.

A legislação da Associação Brasileira de Normas Técnicas (A.B.NT) fixou cores que devem ser usadas nos locais de trabalho para prevenir acidentes: o vermelho é usado para distinguir e identificar perigo, sendo muito usado nas caixas de alarme, hidrantes, extintores de incêndio, portas de saída de emergência. O amarelo é usado no sentido de perigo, para indicar cuidado, sendo usado em parapeitos, corrimões, partes baixas de escadas; o verde indica segurança, sendo usado em caixas e equipamentos de socorro de urgência, quadros de avisos e exposição de cartazes. O preto é usado para indicar coletores de resíduos.

3.2 CONDIÇÕES FAVORÁVEIS À AMBIÊNCIA DO TRABALHO

3.2.1 Localização

A escolha adequada da localização do S.N.D. como um todo, e de seus diversos setores, tem importância considerável no funcionamento e cumprimento de seus objetivos. A melhor localização é no andar térreo, voltada para o nascente e em bloco isolado. Quando não for possível a localização em bloco isolado, o S.N.D. deve ser situada na esquina do prédio.

Dentre outras condições favoráveis, a localização térrea facilita o acesso de fornecedores e comerciantes, remoção de lixo, redução nos custos de implantação e manutenção, por dispensar instalação de elevadores e tubulações externas de vapor, água, energia, etc. A detecção de defeitos nas tubulações também é facilitada quando o S.N.D é localizada no térreo.

A posição em bloco isolado facilita futuras ampliações e adaptações, como abertura de janelas, garantindo iluminação e temperatura adequada. A posição nascente garante maior conforto térmico.

Quando não há possibilidade de conciliar todos os requisitos, é importante que o nutricionista analise as condições apresentadas para localização de sua unidade de trabalho, considerando as vantagens e desvantagens.

3.2.2 Configuração geométrica

A forma mais indicada é a retangular, desde que o comprimento não exceda mais de 1,5 a 2 vezes a largura.¹⁹ Esta forma propicia melhor disposição dos equipamentos e tem a vantagem de evitar caminhadas supérfluas, conflitos de circulação, reduzindo as fases operacionais e facilitando a supervisão dos trabalhos.

3.2.3 Piso

A escolha do revestimento para o piso, assim como sua aplicação, deve merecer atenção especial e corresponder às exigências técnicas, que variam conforme a natureza do trabalho a ser executado e o esforço a que serão submetidos os materiais aplicados.

¹⁹ LANZILLOTTI, op. cit. p. 6

Até a década de 70, a escolha do revestimento para o piso era simples, devido ao número reduzido de opções. Hoje, graças ao trabalho de esclarecimento desenvolvido pelos fabricantes, juntamente com engenheiros e arquitetos, ganha força no mercado a preocupação com a qualidade dos pisos. Atualmente, o mercado dispõe de uma gama de pisos monolíticos e cerâmicas com características que se enquadram nos padrões exigidos para os S.N.D.

Ao se escolher um piso para um S.N.D. não basta apenas dimensioná-lo em função de sua carga estática. Outras preocupações devem ser consideradas, dentre elas a facilidade de higienização, característica antiderrapante, resistência ao ataque de substâncias corrosivas, impermeabilidade e cor.

A aplicação do piso monolítico é um fator que favorece a higienização, pois os rejuntos dos pisos de cerâmica, por serem de cimento, são porosos, dificultando a higienização e favorecendo a proliferação de bactérias. Quando os rejuntos são de asfalte, material não poroso, o uso de piso cerâmico, apesar de custo mais elevado, atende melhor a esta exigência.

A característica antiderrapante deve ser observada, pois repercute diretamente na diminuição dos acidentes de trabalho. Quando não há possibilidade de aplicar um piso com esta característica, deve-se contornar o problema, com o uso de calçados antiderrapantes, que devem ser impermeáveis e na cor branca.

A resistência ao ataque de substâncias corrosivas, como os ácidos graxos e outros elementos presentes nos alimentos, assim como a permeabilidade, definida pelo maior ou menor grau de porosidade, são características fundamentais do piso; quando inexistentes, aceleram o seu desgaste, com reflexos negativos imediatos, como o comprometimento da eficiência do processo operacional, pela dificuldade de higienização, riscos de acidentes e interdições temporárias para reparos.

No que diz respeito à cor, o seu índice de reflexão deve estar situado entre 15 e 30°.

O piso deve ter, ainda, um único nível, evitando os acidentes de trabalho e favorecendo o deslocamento de carros, que tanto auxiliam no desenvolvimento das tarefas. Deve ter inclinação suficiente para direcionar, aos ralos, a água de higienização. Estes ralos deverão ser sifonados, para impedir a entrada de insetos e roedores.

3.2.4 Paredes

No que diz respeito ao revestimento das paredes, os requisitos mínimos necessários também estão definidos na legislação.^{3 8} As paredes devem ser revestidas de material liso, resistente e impermeável, e lavável em toda a sua extensão.

Entre os materiais existentes no mercado, o azulejo é o que melhor reúne estas características, sendo entretanto necessário um cuidado especial no tocante ao material utilizado em sua colocação, vez que é comum ocorrerem deslocamentos, principalmente na área de cocção, onde o calor e a umidade são maiores. O material usado para os rejuntos dos azulejos também merece atenção.

Deve ser indicada a aplicação de cantoneiras nas paredes, e de barras de aço, nos locais de movimentação dos carros, para aumentar a resistência do material que reveste a parede.

No que se refere à cor, deve ter um índice de reflexão na faixa de 50 a 75°70, salvaguardando o que já foi comentado no item relativo a cores e observando a legislação vigente.^{3.e}

Portas e janelas

As portas devem ser de madeira revestida com material lavável e ter largura e altura mínimas nunca inferiores a 1,00 e 2,10 m, respectivamente, conforme definido na legislação.

Deve ser colocada borracha de vedação na extremidade inferior das portas, sobretudo nas de acesso à unidade e na despensa, a fim de evitar a entrada de insetos e roedores.

As portas de comunicação entre algumas áreas devem ter visor, para evitar choque entre as pessoas que constantemente circulam; devem também ser adotadas de um sistema de vaivém.

O uso de cantoneiras de alumínio, ou aço inox, nas extremidades das portas, ou a colocação de barras de aço, em locais de possíveis abalroamentos, aumentam a resistência do material de revestimento dos mesmos.

A largura das portas de circulação dos carros auxiliares deve ser superior ao mínimo exigido pela legislação, para facilitar sua passagem.

As janelas devem ser localizadas na parte superior das paredes, de acordo com a legislação, objetivando garantir o conforto térmico, uma vez que o ar quente tende a subir.

A colocação das janelas nesta posição também evita a incidência dos raios solares diretamente sobre a superfície de trabalho, assim como da corrente de ar sobre o fogão. As esquadrias devem ser móveis, de madeira ou alumínio; se forem de madeira, devem ser pintadas com tinta lavável e retardante à ação do fogo. Devem ser providos de vidro transparente e liso, para garantir melhor higienização, iluminação e ventilação. A instalação de telas, para evitar a entrada de insetos, também é importante.

As aberturas das janelas devem corresponder a $\frac{1}{5}$ ou $\frac{1}{4}$ da área do piso, para assegurar a iluminação natural e, conseqüentemente, a melhoria do conforto térmico, sobretudo quando as mesmas estão localizadas de forma que permita o cruzamento de correntes de ar. A melhoria da ventilação também pode ser assegurada através de exaustores e/ou coifas."

Em relação à pintura das paredes, portas e janelas, a legislação recomenda o seguinte:

- a) alvenaria - tinta de base plástica b) ferro - tinta a óleo
- c) madeira - tinta especial retardante à ação do fogo.

Instalações

Como instalações são consideradas todas as redes (elétrica, hidráulicas, de vapor, de emergência, etc) que proporcionam uma infra-estrutura à L.I.A.N. Como tal, devem ser dimensionadas corretamente.

As tubulações de água, esgoto, vapor e elétrica devem ser pintada:, nas cores indicadas pela autoridade competente em segurança e medicina de trabalho, para identificação e facilidade nos reparos. Os tubos de vapor devem ter revestimento térmico de lã de vidro ou de rocha, e alumínio, para conservação da temperatura de vapor.

É recomendável que estas tubulações sejam externas, para facilitar a manutenção. Quando isto não for possível, devem ser previstos os locais adequados para conserto.

Atenção especial deve ser dispensada à escolha das tomadas de função que devem ser individualizadas para cada equipamento. Recomenda-se também que estas tomadas sejam do tipo blindado, para facilitar a higienização das paredes e evitar a entrada de água na rede elétrica, que pode ocasionar acidente de trabalho ou danos aos equipamentos.

Todo o sistema de drenagem das águas servidas deve ser feito através de canaletas ou grelhas sifonadas nos pontos de maior evasão de água. É importante, também, a colocação de peneiras removíveis, para facilitar a higienização. A inclusão, no projeto, de

caixas de inspeção com tampas vedadas, facilita a desobstrução do sistema de drenagem, quando houver bloqueio, pelo acúmulo de material.

Outras instalações, como rede de comunicações, rede de emergência, rede contra incêndio, rede de água quente e fria, e rede de exaustão, devem ser estudadas cuidadosamente na fase de planejamento, a fim de propiciar ao S.D.N. uma infra-estrutura capaz de favorecer a produção de refeições, garantindo sua operacionalidade dentro dos padrões técnicos assegurados pela legislação vigente.

3.3 COMPOSIÇÃO DA ÁREA

A área dos S.N.D. deverá ser planejada seguindo uma linha de produção a mais racional possível. Suas unidades operacionais deverão obedecer um fluxo coerente, evitando cruzamento e retrocessos, que tanto comprometem a produção das refeições.

A composição da área dos S.N.D. está diretamente relacionada aos seus objetivos específicos e ninguém melhor que o nutricionista para defini-la. Existem, entretanto, algumas áreas, denominadas mínimas necessárias, que são indispensáveis a qualquer unidade, independente de seu objetivo.

Para facilitar a compreensão, estas áreas foram agrupadas na forma que se segue.

- ◆ Áreas de provisionamento

- ⇒ Áreas para recebimento das mercadorias

- ⇒ Plataforma de descarga

- ⇒ Área de inspeção, pesagem e higienização

- ⇒ Áreas para estocagem

- ⇒ Área para armazenagem de alimentos à temperatura ambiente

- ⇒ Área para armazenagem refrigerada

- ◆ Áreas de processamento

- ⇒ Área para preparações prévias

- ⇒ Área para cocção Área para expedição das preparações

⇒ Área para higienização dos utensílios utilizados no processamento

⇒ Área para cozinha dietética (em caso de hospitais)

◆ Áreas de distribuição

⇒ Copa para distribuição das refeições ou de apoio

⇒ Salão de refeições

⇒ Área para higienização das bandejas

⇒ Área para distribuição de cafezinho

⇒ Copa de distribuição nas unidades de internação (em hospitais)

◆ Áreas para higienização e guarda de carros-transporte

◆ Sala dos nutricionistas

◆ Área para instalações sanitárias e vestiários

◆ Área para guarda de recipientes vazios

◆ Área para guarda de coletores de resíduos

◆ Área para guarda de botijões de gás

◆ Área para higienização de material de limpeza em uso

3.3.1 Áreas de provisionamento

◆ Áreas para recebimento das mercadorias.

O recebimento de mercadorias é feito na plataforma de descarga, que deverá situar-se em áreas externa do prédio, próximo à estocagem, e ser de fácil acesso aos fornecedores.

A plataforma de descarga, onde os caminhões de entrega estacionam para a retirada dos gêneros, deve ser provida de rampas, visando facilitar o transporte das cargas, além de uma marquise, para proteção das mercadorias na hora da entrega.

O local para inspeção, pesagem e higienização dos gêneros deve constituir um prolongamento da plataforma de descarga, evitando as áreas de circulação, e dispor de espaço suficiente para acomodar a mercadoria no momento do controle; deve ser aparelhada com balança tipo plataforma, carros plataforma, para transporte das mercadorias, tanques ou calhas, para higienização das verduras e frutas antes do seu armazenamento. A existência de um esguicho de pressão nesta área é importante, para auxiliar na higienização das frutas e verduras, inclusive permitindo o uso de substâncias bactericidas no processo de higienização.

◆ Áreas para estocagem

Local destinado à guarda de gêneros alimentícios, deve localizar-se junto à área de recepção e ser acessível à área de processamento, evitando o transporte de gêneros a longas distâncias, assim como a circulação de pessoas estranhas ao S.N.D.

Fundamentalmente, a área de estocagem deve ser constituída de despensa e câmaras e/ou simplesmente de refrigeradores, quando o número de refeições não justificar a instalação das câmaras.

◆ Área para armazenagem de alimentos à temperatura ambiente.

Também chamada despensa ou almoxarifado, é a área destinada à estocagem de gêneros de maior conservação à temperatura ambiente. De acordo com a periodicidade de armazenamento, que é definida na política de compras da empresa, esta poderá ser mensal, quinzenal ou semanal.

A fim de garantir as condições ideais para conservação dos gêneros ali estocados e permitir um controle eficaz das mercadorias, a despensa deverá apresentar as seguintes características:

- ⇒ porta única, larga e alta, simples ou em seções;
- ⇒ borracha de vedação na parte inferior da porta;
- ⇒ piso em material lavável e resistentes;
- ⇒ não apresentar ralos para escoamento de água;
- ⇒ boa iluminação, ventilação cruzada ou mecânica, que permita ampla circulação de ar entre as mercadorias.
- ⇒ janelas e aberturas teladas;
- ⇒ temperatura nunca superior a 27°C;

- ⇒ inexistência de tubulações aparentes de água e vapor, salvo se muito bom isoladas;
- ⇒ prateleiras para armazenamento localizadas a 0,30cm do piso e com profundidade nunca superior a 0,45cm, preferencialmente moduladas, para permitir flexibilidade de novos arranjos;
- ⇒ estrados fenestrados para sacarias, elevados do piso até 0,40cm, com pés protegidos com canoplas;
- ⇒ escada com patamar e rodízios;
- ⇒ extintor de incêndio;
- ⇒ lavatório;
- ⇒ móveis de escritório, para o processamento dos trabalhos administrativos;

◆ Área para armazenagem refrigerada

Destina-se às estocagem de gêneros perecíveis em condições ideais de temperatura e umidade.

Nos S.N.D., devido à grande diversificação das características dos alimentos utilizados, recomenda-se, no mínimo, a instalação de duas câmaras frigoríficas, uma com temperatura de 0°C e umidade relativa de 60 a 70%, para conservação de carnes, e outra com temperatura de 10°C e umidade de 80%, para frutas e verduras.

A necessidade de instalação de câmaras de congelamento e para conservação de laticínios deve ser analisada em função das facilidades de abastecimento, frequência de utilização e quantidade do produto a ser adquirido.

As câmaras deverão apresentar as seguintes características:

- ⇒ ser dotadas de antecâmara, para proteção térmica;
- ⇒ revestimento de material lavável e resistente. Quando o revestimento for azulejo, este nunca deverá ser aplicado do piso ao teto. O restante da parede deverá ser revestido com tinta P.V.A (látex) ou épxi;
- ⇒ nível do piso igual ao da área externa, para facilitar o transporte de mercadorias pelos carros;
- ⇒ inexistência de ralos internos, mesmo quando sifonados;

- ⇒ ser dotadas de termômetro, tipo mostrador, permitindo a leitura pela lado externo;
- ⇒ interruptor de segurança localizado na parte externa de unidade refrigerada, com lâmpada-piloto indicativa da condição “ligado” e “desligado”;
- ⇒ ser dotadas de prateleiras em aço inox, moduladas, para permitir flexibilidade de novos arranjos;
- ⇒ no caso das câmaras de carne, deverão ser dotadas de bandejas de alumínio ou plástico não poroso, para guardar miúdos, carne moída, etc.; se houver possibilidade de comprar carnes em peças grandes, adquirir também os gancheiros;
- ⇒ porta hermética, revestida de aço inox, ferragens cromadas e dispositivos de segurança, permitindo abertura por dentro.

◆ Área para processamento

A área de processamento será subdividida nas unidades operacionais de preparos prévios, cocção, expedição das preparações, higienização dos utensílios de cozinha. Nos hospitais, as cozinhas dietéticas complementam esta área. Com exceção da higienização dos utensílios, não é necessário que esta subdivisão seja feita através de paredes completas, e sim apenas por balcões. Isto porque a construção de paredes, além de elevar o custo da implantação do projeto, poderá prejudicar a iluminação e ventilação, e dificultar a supervisão das operações ali realizadas.

◆ Área para preparações prévias

Neste local serão realizadas as operações preliminares de confecção, podendo a área ser subdividida em: preparo de carnes, verduras, sobremesas, sucos, etc. A subdivisão desta área está relacionada ao número de refeições e ao padrão dos cardápios, que define o contingente de mão-de-obra e a diversificação das operações.

A área de preparo de carnes, necessária a qualquer unidade, independente do número de refeição, deverá dispor de uma bancada com tampo de material adequado para manipulação das carnes. Esta bancada deve ser dotada de gavetas, para guarda de material. Esta área deverá ainda com um balcão com cuba, onde serão dispostos os equipamentos necessários aos trabalhos específicos aí realizados.

A área para preparo de verduras, dependendo do número de refeições, pode ser também utilizada para outros fins, como preparo de sobremesas: sucos. Esta área deve ser

dotada de balcão com tampo de aço inox, cubas e local para dispor todos os equipamentos utilizados nas operações.

Quando houver necessidade de preparação de refeições como lanches, desjejuns, dietas, devem ser previstas áreas específicas para este fim. O primeiro de cubas e seu dimensionamento, assim como o tamanho dos balcões da área de: processamento, estão relacionados ao contingente de mão-de-obra que, por sua vez, é definido em relação ao número de refeições, padrão dos cardápios, sistema e modalidade de distribuição e, nos hospitais, ao padrão de atendimento.

Considerando a frequência com que estes itens serão mencionados no texto, faz-se necessário definir cada um deles:

Quanto ao padrão, os cardápios poderão ser: popular, médio e de luxo. Pode ser definido como popular aquele de baixo custo, com preparações pouco elaboradas, consequentemente não exigindo mão-de-obra especialidade.

1) e padrão médio, aquele que inclui preparações mais elaboradas, mas sem chegar ao requinte de um cardápio-luxo, no qual são incluídos alimentos com preço elevado, e mais de uma preparação, representando cada grupo básico componente do cardápio.

Quanto ao sistema de distribuição, pode ser centralizado, descentralizado ou misto. O centralizado é aquele em que a refeição é proporcionada e acondicionada na área de processamento e daí segue diretamente para o comensal. O descentralizado consiste no envio da refeição às copas, em grandes quantidades, para a que sejam proporcionadas e distribuídas. O sistema é considerado misto quando algumas refeições são distribuídas de forma centralizada e outras de forma descentralizada.

No que se refere à modalidade ou tipo de distribuição, considera-se: cafeteria, à francesa, à americana, serviço à mesa.

A modalidade de distribuição é classificada como cafeteria quando a refeição é distribuída através de um balcão térmico (preparações quentes e frias), utilizando-se bandejas e copeiros. Em alguns locais o próprio comensal se serve e ainda, em outros, utiliza-se pratos sob bandejas lisas.

A distribuição à francesa e à inglesa corresponde àquelas em que o comensal é servido na própria mesa, por um garçom. Por constituir serviço requintado, requerendo maior tempo de distribuição e maior número de funcionários, não deve ser utilizado em restaurantes institucionais. No caso, este tipo de serviço pode ser recomendado apenas para os restaurantes com pequeno número de comensais, quando houver esta solicitação.

No serviço à americana, as preparações são dispostas em uma grande mesa no centro, ou em ilhas, em pontos estratégicos do salão de refeições. Esta modalidade, assim como à francesa, é indicada em unidades com pequeno número de refeições, por ser também sofisticada, tanto quanto a mencionada anteriormente.

Quando não se quer optar por um serviço tipo auto-serviço ou à francesa, pode-se adotar um tipo intermediário, denominado "serviço à mesa". Neste tipo de serviço, as preparações são dispostas em travessas que, por sua vez, são colocadas sobre as mesas, normalmente de 4 a 6 lugares. Este tipo de serviço requer a utilização de copeiros, para retirada dos pratos após o uso e oferecimento de sobremesas, cafezinho, etc.

O padrão de atendimento dos hospitais está relacionado ao tipo de tratamento que é dado aos pacientes e acompanhantes, com oferecimento de cardápios "à la carte", de padrão luxo, diversas opções de lanche, etc. Nestes casos, a estruturação física do S.N.D. não pode ser feita de forma convencional, mas necessita de um estudo especial.

- Área para cocção

A área de cocção, inserida na unidade operacional de processamento, deverá se situar entre a área de preparo prévio e a de expedição dos equipamentos necessários a esta fase, organizados seguindo um fluxo racional, e balcões de apoio específico aos tipos de equipamentos. É importante que esta área disponha de uma cuba, para higienização das mãos do cozinheiro, dotada de torneira, acionada sem o uso das mãos, e toalheiro para toalha de papel.

Área para higienização dos utensílios utilizados no processamento

Foi incluída na fase de processamento, por facilitar a racionalização do fluxo. A área destinada a este fim deve ser delimitada por parede completa, porém sem prejuízo da iluminação e ventilação, tendo em vista constituir um local permanentemente molhado e de aspecto pouco agradável. É importante contar com sistema de drenagem bem dimensionado, local para dispor os utensílios que aguardam a higienização, cubas profundas, em número adequado ao de funcionários que aí trabalham, bem como local para guarda do material após a higienização. A instalação de triturador e esguicho de pressão deve ser prevista.

Área para cozinha dietética (em caso de hospitais)

Todo hospital deve prever uma área para a elaboração de dietas especiais, equipadas de maneira que atenda as mais variadas elaborações. O equipamento mínimo recomendado inclui fogão, pequeno refrigerador, banho-maria, panelas basculantes, sistema de exaustão, assim como depósito para detritos.

3.3.2 Áreas para distribuição das refeições

Área destinada à distribuição das refeições, conforme o próprio nome indica. Tem delimitação relacionada à modalidade ou tipo de distribuição oferecida às clientela, assim como ao padrão de atendimento.

♦ Áreas para distribuição das refeições ou copa de apoio

Nos sistemas de cafeteria, esta área deve ser bem definida, estando separada do salão de refeições pelo balcão de distribuição, e da área de processamento por uma parede, que não deve ser completa, a fim de assegurar a iluminação e ventilação do processamento.

Pesquisas realizadas entre comensais sugerem a eliminação desta parede, a fim de permitir um maior controle da higiene no processamento. Contudo, julgamos importante sua manutenção, como forma de tornar mais agradável a ambientação do salão de refeições.

É muito válida a preocupação dos comensais com o grau de higiene no processamento, mas esta pode ser controlada através da instituição de programas de visita dos comensais à área. Este hábito propiciaria, além do controle, uma maior integração dos comensais com os problemas diários vivenciados pelo nutricionista, o que levaria a uma melhor compreensão dos mesmos, podendo o nutricionista contar com “aliados” nas suas reivindicações.

Quando se adota o sistema auto-serviço ou de serviço à mesa, a distribuição fica inserida no próprio salão de refeições, cujo planejamento deve ser feito enfatizando este aspecto. Neste caso, há necessidade de uma copa de apoio para o salão de refeições.

Como o cafezinho é um hábito alimentar institucionalizado (e deve ser preservado, para aumentar o grau de satisfação do comensal em relação à Unidade), no planejamento físico da área deve ser incluído um espaço para sua confecção e distribuição

⇒ Salão de refeições

O salão de refeições é o local onde os comensais fazem suas refeições. Deve estar situado em ponto que facilite o transporte da refeição pronta, preservando o grau de higiene e propriedades organolépticas e, além disso, de fácil acesso aos comensais. Cuidados especiais devem ser dispensados à ambientação desta área, tornando-a mais agradável possível.

A necessidade de diversificação de salões por tipo de clientela ou por turma de trabalho deve ser analisada cuidadosamente, e está estreitamente relacionada à política de pessoal da empresa. O tipo de mobiliário que vai ser utilizado é um outro aspecto que merece ser definido antes da elaboração do projeto, uma vez que alguns fatores, tais como: número de lugares, tipo de assento, vão interferir decisivamente no dimensionamento da área.

◆ Área para higienização das bandejas

Esta área deverá ser adjacente ao salão de refeições, comunicando-se com este através de guichê, para recepção do material usado. O “lay-out” desta área deverá estar de acordo com o sistema eleito para a higienização dos utensílios. O planejamento deverá prever a instalação de armário fechado, para guarda do material após a higienização.

Copas de distribuição nas unidades de internação (em hospitais)

A existência das copas de distribuição nos hospitais está relacionada com o sistema de distribuição. Quando este é descentralizado, as copas passam a ser imprescindíveis, pois, nelas, as refeições dos pacientes são proporcionadas. Muitas vezes, pequenas refeições são preparadas nas copas, o que não é aconselhável, por dificultar o controle dos gêneros, a supervisão pelo nutricionista e o processamento e distribuição de refeições.

As copas de distribuição, como as demais áreas, deverão ser dotadas de todas as condições que assegurem a qualidade da refeição. Devem ter fácil acesso às enfermarias e comunicação direta com a área de processamento.

3.3.3 Áreas para higienização e guarda de carros-transporte

Esta área é necessária no caso de instituições que utilizam carros-transporte. O local destinado a este fim deve contar com sistema de drenagem, com grelhas, esguicho de pressão, com água quente e fria, para higienização dos carros.

3.3.4 Sala do Nutricionista

Deve ser situada em local que facilite a supervisão das operações de processamento das refeições. A colocação de piso em nível mais elevado que o da área em

que está situada, bem como um visor em toda a extensão da sala, a partir de um metro do piso, facilitará a visão do ambiente a ser supervisionado.

Nos locais onde há nutricionistas de produção, clínica e chefia, a primeira deverá ter seu ambiente de trabalho na área de produção, a segunda junto às unidades de internação, uma vez que seu trabalho deverá ser desenvolvido junto ao paciente. No terceiro caso, o profissional deverá ter sua sala junto às demais chefias da empresa. Nestes casos, um eficaz sistema de comunicação faz-se necessário, para facilitar a coordenação das atividades.

3.3.5 Área para instalações sanitárias e vestiários

Reconhecendo-se a importância da higiene corporal na preservação do grau de higiene da alimentação, o profissional nutricionista deve solicitar instalações sanitárias exclusivas para sua Unidade. Estas devem ser inseridas no S.N.D. de forma isolada, nunca comunicando-se diretamente com as demais Unidades operacionais, sobretudo com as áreas de processamento ou distribuição.

As instalações devem contar com armários, para guarda de roupa e materiais de higiene corporal, pias com sabão líquido, substâncias bactericidas e toalhas de papel ou secadores para mãos, gabinetes sanitários e chuveiros fechados, em boxe individual e em número adequado ao de funcionários. A legislação prevê na NR-24.1, recomenda a instalação de aparelhos sanitários nas empresas, nas seguintes proporções, por sexo e por turno de trabalho²⁰.

⇒ um vaso sanitário, um mictório, um lavatório e um chuveiro para cada vinte empregados.

Nas indústrias de gêneros alimentícios e congêneres o isolamento das privadas deverá ser o mais rigoroso possível, a fim de evitar poluição ou contaminação dos locais de trabalho.

Esta legislação prevê ainda que as instalações sanitárias deverão ser submetidas a higienização permanente, sendo mantidas permanentemente limpas e desprovidas de odores. O lavatório deve ser provido de secador para secagem das mãos, sendo proibido o uso de toalhas coletivas.

Estas instalações devem ser separadas por sexo.

²⁰ ATLAS; op. cit. p. 325

3.3.6 Área para guarda de recipientes vazios

Destinada à guarda de caixotes, latas, vidros, etc., antes de serem vendidos ou devolvidos aos fornecedores.

3.3.7 Área para guarda de coletores de resíduos

Área destinada ao armazenamento diário do lixo. Deve ser localizada em ponto que facilite a sua remoção, ser toda revestida de material lavável e dotada de esguicho de pressão com água fria e quente, para limpeza dos latões. Quando possível, este local deve ser substituído por Unidade refrigerada, para retardar a proliferação das bactérias mesófilas, que contaminam o lixo, facilitando a sua putrefação e fermentação, e produzindo odores desagradáveis.

3.3.8 Área para guarda de botijões de gás

Esta área tem seu dimensionamento relacionada ao consumo de gás. Deve ser localizada na parte externa, em ponto estratégico, não acarretando para as pessoas que trabalham ou freqüentam o S.N.D.

3.3.9 Área para higienização de material de limpeza

Área reservada para guarda de objetos utilizados na higienização da Unidade, como vassouras, rodos, esfregões, panos de chão, baldes, etc. Deverá ser localizada em ponto de fácil acesso aos funcionários, na área interna da Unidade. Deve dispor de uma cuba, para limpeza dos materiais utilizados.

3.4 DIMENSIONAMENTO DA ÁREA

A determinação da área de um S.N.D. constitui uma etapa complexa do planejamento, por envolver uma série de variáveis. Os autores divergem quanto aos índices e variáveis mais diretamente envolvidos.

Objetivando oferecer subsídios para uma melhor reflexão aos profissionais envolvidos nesta fase, serão aqui abordados os fatores que interferem no dimensionamento da área.

3.4.1 Variáveis importantes (intervenientes)

⇒ Número de refeições

O número de refeições oferecidos no dia ou no maior turno é um elemento básico para definir algumas áreas, uma vez que este número determina a composição da área, a quantidade e capacidade dos equipamentos e o contingente de pessoal.

⇒ Padrão dos cardápios

Como foi anteriormente afirmado, o padrão de refeições guarda uma estreita relação com o dimensionamento e a composição da área, por definir o número de preparações de um mesmo cardápio, assim como sua complexidade. Estes parâmetros, por sua vez, vão determinar o quadro de pessoal e os equipamentos necessários ao S.N.D.

⇒ Modalidade e sistema de distribuição

A centralização ou descentralização da distribuição de refeições é um dos fatores que repercutem na determinação da área total dos S.N.D., uma vez que o dimensionamento das Unidades operacionais e a composição da área, de um modo geral, variam de conformidade com o sistema de distribuição oferecido à clientela. Exemplificando: quando o sistema de distribuição é centralizado, há necessidade de aumentar a área de expedição, assim como de diminuir as copas, super dimensionadas das Unidades de internação.

No que se refere à modalidade adotada para distribuição de refeições a coletividade sadia, quando esta é do tipo cafeteria, há necessidade de uma área dotada de balcão térmico para este fim, contígua ao salão de refeições; contudo, quando a modalidade é à americana, através de ilhas de distribuição, esta área será diminuída,

tornando-se apenas uma área de apoio, e o salão de refeições será acrescido, de acordo com o número de “ilhas” existentes.

⇒ Política de compras e de abastecimento

A política de compras adotada interfere no dimensionamento, por definir a periodicidade de abastecimento e a forma como determinados alimentos serão adquiridos.

A periodicidade de abastecimento poderá intervir sobretudo no dimensionamento da área de armazenamento e a forma de aquisição dos gêneros (verduras pré-preparadas, carnes em peças ou em quartos inteiros) interferirá na área de processamento, pois a eliminação de algumas fases da preparação descartará a necessidade de determinados equipamentos, o que leva a uma redução da área.

⇒ Dependências

Em hospitais, tomam-se por base o número de leitos existentes na Instituição, considerando-se ser este número um elemento necessário ao dimensionamento de áreas específicas a Unidades hospitalares.

3.4.2 Índices empregados

Vários são os índices empregados para calcular a área de um S.N.D., o que certamente é decorrente do número de variáveis importantes.

Para dimensionar o S.N.D. de um hospital de 200 leitos, Mezomo²¹ toma como parâmetro 1,80m² por leito, quando a distribuição é descentralizada. Cabendo aproximadamente 20% à recepção, 50% ao preparo e cocção, e 30% para as demais dependências. Nos casos de uma distribuição centralizada, usa-se o índice de 2,00m² por leito, cabendo à recepção e estocagem 20% da área, 45% para distribuição, ficando as demais dependências com 35%.

Passos²² dimensiona a área para o S.N.D. partindo também do número de leitos do hospital, e recomenda:

Até 60 leitos	1,00m ² por leito
De 61 a 150- leitos	0,75 a 0.90m ² por leito
Mais de 150 leitos	estudo especial

²¹ MEZOMO, op. cit. p. 440.

²² PASSOS, op. cit. p.

O Ministério da Saúde²³ recomenda que, até 50 leitos, o índice será de 1,50m² por leito, de 51 a 150 leitos considera o parâmetro de 1,20m²/leito, reservando-se sempre a área mínima de 75m²; nos hospitais com mais de 150 leitos, o índice indicado é de 1,00m²/leito, observando-se, neste caso, a área mínima de 180m².

Em nenhum dos casos está sendo considerada a área do refeitório, e o seu zoneamento indica apenas as áreas de recepção, estocagem de gêneros, câmaras frigoríficas, preparo de alimentos e dietas especiais, cocção; fritura e assados, lavagem e higienização de utensílios, distribuição de alimentos e secretaria. No que se refere aos índices utilizados para cálculo de áreas em S.N.D. hospitalares, o problema se apresenta mais complexo, uma vez que os trabalhos publicados não esclarecem o padrão de atendimento do hospital, existência ou não de acompanhantes, sistema de distribuição, etc., fatores esses que comprovadamente influem, de modo decisivo, no dimensionamento da área.

As observações e os estudos realizados sobre o assunto reforçam a afirmativa de que algumas áreas necessitam de um estudo individualizado, como é o caso do salão de refeições, já definido em lei, e a área para armazenamento, que deve ser calculada considerando-se o número de refeições servidas por dia.

Pelo que foi explicitado, pode-se concluir que há uma necessidade urgente de realização de outros trabalhos de pesquisa, que possam orientar as equipes de planejamento, bem como a conscientização de dirigentes de empresas acerca da importância da participação do profissional nutricionista na fase de elaboração de projetos para o S.N.D.

3.5 EQUIPAMENTOS

Os equipamentos complementam o planejamento da área física, uma vez que sua localização define o “lay-out” da área dos S.N.D. Esta localização deve atender ao fluxo racional das operações, evitando cruzamento e retornos desnecessários, estrangulamentos das circulações e observar alguns outros procedimentos, para evitar a poluição sonora.

O dimensionamento dos equipamentos tem estreita relação com o número de refeições, porém sua aquisição depende da política da empresa e, muitas vezes, do efetivo da mão-de-obra e da rentabilidade do investimento.²⁴

²³ MINISTÉRIO DA SAÚDE, op. cit. p

²⁴ PIMENTEL, op. cit. p. 75.

3.5.1. Classificação

Didaticamente, os equipamentos são classificados em básicos e de apoio.

São considerados equipamentos básicos aqueles necessários a um S.N.D. independente de seu objetivo institucional ou social. Podem ser enumerados como: fogão, forno, panelões, batedeira, amaciador de bifes, dor de carne, descascador de verduras, máquinas de lavar louças e bandejas, liquidificador, fritadeiras, unidades refrigeradas, cafeteira, coifas, bebedouros, filtros de parede.

Os equipamentos de apoio são aqueles que auxiliam ou facilitamos trabalho com os equipamentos básicos: balcão, equipamentos sobre rodízios, etc.

3.5.2 Dimensionamento

O dimensionamento dos equipamentos utilizados num S.N.D. constitui tarefa que requer experiência do profissional nutricionista, pois as informações necessárias a esta fase variam de acordo com o tipo de equipamento e, sobretudo, com a fonte de alimentação.

Informações como: número de refeições, tempo de cocção, fator de cocção, “per capita” da preparação, são imprescindíveis a estes cálculos específicos para cada tipo de equipamentos.

3.5.3 Caldeirões

O número de caldeirões necessários será estimado considerando o tempo de cocção das preparações e a viabilidade de sua reutilização no mesmo período de preparação.

Para dimensionar o número de caldeirões que precisam ser adquiridos serão necessárias as seguintes informações:

⇒ “per capita” líquido (cru) da preparação

⇒ - fator de cocção da preparação

⇒ - nº de refeições a oferecer

⇒ Exemplo prático: Panelão para preparar arroz

⇒ per capita: 80g

⇒ fator de cocção: 3

⇒ nº de refeições: 1.000

⇒ $80 \times 3 \times 1.000 = 240.000\text{g} = 240 \text{ litros}$

Considerando um aumento de 10% para formação de camada de ar, teremos então um caldeirão com capacidade para 264 litros, para cozinhar 80Kg de arroz.

Nos casos em que já existe o caldeirão e se quer saber sua capacidade, utiliza-se a seguinte fórmula:

$$V = \pi R^2 \times h$$

Exemplo prático:

Um caldeirão possui 1 metro de diâmetro e 0,63m de altura. Qual será sua capacidade e qual a quantidade de alimentos que nele poderá ser preparada?

Aplicando-se a fórmula:

$$V = 3,14 \times 0,50\text{m}^2 \times 0,63\text{m}$$

$$V = 3,14 \times 0,25\text{m} \times 0,63\text{m}$$

$$V = 0,785\text{m}^2 \times 0,63\text{m} = 0,49455\text{m}^3$$

Conclui-se então que este caldeirão tem capacidade para preparar 500 litros de alimentos.

Para se calcular a quantidade de alimentos que poderá ser preparada num caldeirão considera-se: valor nominal do equipamento, câmara de ar (sempre correspondente a 10%), fator de cocção e tempo de duração da preparação.

Exemplo:

Quantos quilos de feijão com vegetais será possível preparar num caldeirão de 500 litros:

Un - 500 litros

Câmara de ar: 50 litros

Fator de cocção: 5

$$\frac{500 - 50}{5} = 90 \text{ kg}$$

Considerando-se o tempo de duração da preparação, o mesmo equipamento poderá ser utilizado para mais de uma preparação.

3.5.4 Balcão de distribuição

Para definir o número de balcões necessários a um S.N.D. será preciso estimar o tempo médico em que as refeições serão distribuídas e o horário em que serão servidas.

Tomando-se como parâmetro o tempo de 1 minuto para servir 10 refeições e considerando o tempo disponível para sua distribuição como sendo 2 horas, para servir 2.400 refeições, quantos balcões seriam necessários?

$$\begin{array}{rcl} 1'' - 10 & & 1.200 - 1 \\ & \text{balcão} & \\ & = & 1.200 \\ & \text{refeições} & = 2 \\ 120'' - & & 2.400 - x \\ x & & \end{array}$$

Conclui-se que serão necessários 2 balcões para servir 2.400 refeições em 2 horas.

3.5.5 Manutenção

A manutenção dos equipamentos pode ser classificada como preventiva e corretiva.

Como manutenção preventiva pode ser considerada aquela que é feita periodicamente, em conjunto com todos os equipamentos da Unidade, ou em etapas.

Este tipo de manutenção, além de aumentar a vida útil do equipamento, proporciona maior segurança em sua operacionalização e retarda o aparecimento de avarias.

A manutenção, corretiva é aquela que é feita apenas quando o problema aparece, causando transtornos à operacionalização da Unidade. Quando não há possibilidade de se implantar no S.N.D. um sistema de manutenção preventiva, cabe ao nutricionista, objetivando minimizar os problemas ocasionados pelas quebras e avarias, implantar um sistema de controle, com registro da data e o tipo de conserto efetuado no equipamento. Através dessas observações ao longo do tempo, será possível, estatisticamente, prever a necessidade de reposição de peças, o que propiciará elementos seguros para calcular a vida útil dos equipamentos, independentemente dos referenciais do fabricante.

Interessante que este sistema de controle seja implantado não apenas nestes casos, mas em todas as situações, pois, além de controlar a vida útil dos equipamentos, fornece subsídios para o cálculo de sua depreciação.

A depreciação é um componente do custo da refeição, que muitas vezes deixa de ser calculado por falta de informação ou pelo desconhecimento de sua importância. Sabe-se que a depreciação do equipamento é uma despesa não desembolsada, mas que deve ser contabilizada, por traduzir perda do valor de um ativo, pelo desgaste.

Para a implantação deste controle, sugere-se o uso de fichas, de um livro ou pasta, onde registradas as seguintes informações:

- Nome do equipamento:
- Nº de registro na empresa:
- Data de compra:
- Valor da compra:
- % de um indexador da economia:
- Data da manutenção:
- Descrição dos trabalhos de manutenção realizados:

3.5.6 Principais equipamentos utilizados no S.N.D

No mercado, basicamente são encontrados três modelos de equipamentos:

- Unidade modular 1000

Esta unidade se caracteriza por dimensões de 1.000 X 1.000mm, cujos equipamentos se acoplam entre si. São utilizados em S.N.D. pequena, por serem suas unidades moduladas e complementares.

- Linha "gastronorm"

Esta linha se caracteriza pelas dimensões dos recipientes (900 x 800mm), que permitem adaptação. Inclui equipamentos desde a recepção até a distribuição, nas Unidades mais modernas. Pela simplicidade de forma e operação, assim como pela facilidade de transporte, redução e economia de recipiente para armazenamento, é uma linha considerada de muita adequação.

- Unidade convencional

A unidade convencional inclui equipamentos tradicionais, de modelos mais simples, tamanho e dimensões variadas, utilizados em S.D.N. com áreas maiores.

Estes equipamentos devem ser distribuídos de modo a facilitar o fluxo da matéria-prima e pessoal.

CAPÍTULO IV

4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO SND

4.1. OBJETIVOS

O primeiro passo para a estruturação consiste, pois, em definir os objetivos gerais ou propósitos.

Tornando-se por exemplo um hospital, cujos objetivos gerais sejam:

prestar assistência da saúde aos portadores de doenças, aos acidentados, ou aos que, por outras causas, necessitem de tratamento hospitalar;

- apoiar as atividades de ensino;
- servir de campo de pesquisa e proporcionar meios para sua consecução.

O objetivo do SND deste hospital poderá ser: prestar assistência nutricional à clientela, com vista a contribuir para a prevenção, manutenção e recuperação da saúde, em consonância com os objetivos do hospital.

Com o propósito de estabelecer parâmetros materiais para avaliar o desempenho do órgão faz-se necessário, como segundo passo, o desdobramento do objetivo geral em objetivos específicos. Assim, seriam os seguintes os objetivos específicos:

- planejar a assistência alimentar a pacientes e funcionários;
- fornecer alimentação adequada à clientela atendida;
- desenvolver programas de educação nutricional, individual e comunitária;
- planejar e executar pesquisas na área de nutrição;
- colaborar na formação de profissionais da área de saúde;

- avaliar as atividades desenvolvidas pelo serviço.

Como terceiro passo, faz-se necessário definir as atividades a serem desenvolvidas, visando a consecução dos objetivos. Seriam as seguintes estas atividades:

- diagnóstico das necessidades nutricionais e padrão sócio-econômico e cultural da clientela;
- diagnóstico da disponibilidade de recursos humanos, materiais e financeiros da instituição;
- programação das dietas dos pacientes internos e de ambulatórios;
- programação das refeições da cliente de acompanhantes e de funcionários;
- previsão quantitativa e financeira dos gêneros alimentícios e outros materiais;
- abastecimento (recepção, armazenamento e movimentação) dos gêneros alimentícios e outros materiais;
- preparo e distribuição de dietas e refeições;
- vigilância sanitária das matérias-primas e do ambiente;
- programação, implementação e avaliação de cursos e palestras;
- orientação de estagiários da área de saúde;
- orientação dietética a pacientes e familiares;
- acompanhamento e avaliação da evolução do paciente;
- realização de estudos e pesquisas;
- treinamento de pessoal;
- comando técnico e administrativo do pessoal;
- comunicação inter e intradepartamental;
- organização dos trabalhos e dos registros

Uma vez definidas as atividades, estas deverão ser agrupadas, considerando a semelhança e importância para a consecução dos objetivos. Tomando o exemplo em pauta, foram constituídas as seguintes unidades:

Unidade de Abastecimento e Produção e Unidade de Clínica, que ocuparão o 2º nível, logo abaixo da Chefia do Serviço. Assim, considerando a hierarquia das unidades administrativas comumente utilizadas²⁵, ficarão as unidades criadas a nível de seção.

Convém lembrar que, ao se departamentalizar, deve-se ter sempre em mente a qualificação e quantificação dos recursos humanos disponíveis, a fim de evitar a criação de estrutura hipertrofiada que, além de contribuir para a elevação dos custos, dificultará a coordenação por parte da chefia.

Nesta estrutura faz-se mister contar com, no mínimo, duas nutricionistas, além daquela que exerce a chefia, para que seja possível assumir os encargos resultantes da departamentalização.

O passo seguinte diz respeito à definição das atribuições das respectivas unidades.

Como exemplo, é estabelecida a competência das unidades a seguir:

Seção de Abastecimento e Produção

- planejar as refeições da clientela sadia;
- prever o material necessário à confecção;
- requisitar, à chefia superior, os materiais necessários;
- receber, conferir, armazenar e controlar o material entregue na unidade;
- controlar a movimentação de gêneros alimentícios e demais materiais;
- orçar e apurar custos parciais;
- confeccionar todas as preparações da clientela sadia e enferma;
- encaminhar alimentos e/ou dietas à Unidade Clínica;
- distribuir as refeições da coletividade sadia;
- promover treinamento em serviço;
- realizar estudos e pesquisas na área de alimentação e nutrição;

²⁵ CAMPOS, J.op. cit. p. 131 et 190.

- propiciar oportunidade de estágios para estudantes e profissionais da área de saúde;
- assegurar condições de higiene e segurança no trabalho;
- apresentar relatórios mensais à chefia superior.
- seção de clínica;
- prestar assistência dietética a pacientes;
- participar da prescrição dietética;
- manter sob controle as dietas administrativas;
- prestar orientação dietética a pacientes e/ou familiares;
- comunicar, à Unidade de Abastecimento e Produção, as dietas e preparações a serem confeccionadas;
- manter coordenação com o Serviço Médico, de Enfermagem e Serviço Social;
- orientar e supervisionar a distribuição das dietas aos pacientes;
- participar de programas de Educação Sanitária;
- realizar pesquisas na área de alimentação e nutrição;
- programar e participar da educação em serviço;
- encaminhar, à Chefia do Serviço, relatórios mensais das atividades desenvolvidas.

O planejamento e a avaliação das atividades serão de competência da Chefia do Serviço.

Caso o S.N.D.. citada no exemplo anterior conte apenas com uma nutricionista, a departamentalização deveria se processar de outra forma. Todas as funções técnicas específicas e grande parte das funções administrativas ficariam sob responsabilidade da nutricionista, como planejamento, organização, direção, controle avaliação, delegando aos seus auxiliares a autoridade necessária à realização das ações operacionais.

Assim, dependendo do número e qualificação dos empregados, ter-se-ia dois a três setores ou turmas:

- Setor de armazenamento
- Setor de confecção e distribuição ou
- Turma de armazenamento
- Turma de confecção
- Turma de distribuição

Com a definição da competência de cada unidade criada, fica implícita a delegação de autoridade àquelas unidades, surgindo um novo nível hierárquico. Os mecanismos de controle das tarefas realizadas por funcionários abaixo deste nível dependerão do tipo de estrutura que for escolhido.

4.2. REPRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional pode ser representada de duas formas: literal e gráfica.

4.2.1. Representação literal

A representação literal encontra-se retratada nos regulamentos e regimentos, documentos legislativos que direcionam o funcionamento da entidade ou de um de seus órgãos.

Tanto os regulamentos como os regimentos devem se basear numa situação jurídica anteriormente criada pelo Estatuto.

4.2.2. Representação gráfica

A representação gráfica da estrutura administrativa da Empresa é feita através do organograma.

ORGANOGRAMA: O organograma é um gráfico que trata a organização formal, a estrutura que foi delineada no regulamento, configurando os diversos órgãos, sua interdependência, linhas de autoridade e subordinação. O organograma torna clara a divisão das unidades administrativas e a delegação de autoridade entre estas unidades, constituindo, portanto, um poderoso instrumento de comunicação.

Nele estão assim representados os diversos níveis da estrutura, que retratam a hierarquia e a subordinação. Segundo FARIA.²⁶

²⁶ FARIA, A.N. de. op. cit. p. 359 et 511.

- no primeiro nível devem ficar os órgãos deliberativos, isto é, aqueles que escolhem e traçam as diretrizes, configurando a autoridade deliberativa;
- no segundo nível, os órgãos executivos, encarregados de fazer cumprir o que foi deliberado;
- no terceiro nível, os órgãos técnicos e subsidiários, prestadores de serviços, órgãos que planejam a execução, cuidam da programação e congregam os meios para implementar o planejado;
- no quarto nível, os órgãos operacionais, que executam o trabalho, orientados pela autoridade técnica. Caracteriza-se este nível pelo grande número de órgãos, com problemas de competição e comunicações que devem ser solucionados pela autoridade coordenadora – aquela que usa, de forma reduzida e em caráter supletivo e eventual, todo tipo de autoridade a fim de evitar sobrecarga às chefias.

Além das autoridades supra-citadas, configuradas nesses níveis, merecem referência ainda a autoridade consultiva, a fiscal e a técnica.

A autoridade Consultiva, representada pelos órgãos de “Staff” ou Assessoria, também denominada autoridade de idéia, é aquela a quem incumbe opinar, oferecendo aconselhamento, quando solicitado, geralmente consubstanciado através de parecer.

A autoridade Fiscal, também denominada de Auditoria, é responsável pela verificação dos resultados, sem entretanto poder tomar nenhuma providência deliberativa ou executiva, competindo-lhe apenas apresentar relatórios que retratem o controle dos resultados.

A autoridade Técnica é aquela “que tem a capacidade de programar, orientar, fiscalizar e se responsabilizar pela qualidade e custos das utilidades ou serviços, não deve ultrapassar o grau de autoridade deliberativa ou executiva que lhe foi delegado formalmente.

O organograma é de grande utilidade quando se pretende planejar novas organizações, estudar e analisar administrativamente organizações existentes, projetar reestruturações, treinar pessoal, etc.

Ex.: Organograma do SND de um hospital, tendo sua chefia subordinada à Divisão Técnica e apresenta a seguinte composição: Setor de Produção e Setor de Dietoterapia. Conta ainda com assessoria permanente nas atividades de pesquisa, prestada por outra instituição.

4.2.3. O formulário como instrumento de comunicação

Os formulários constituem um núcleo de informações por excelência, indispensáveis para alimentar o processo decisório. Facilitam as comunicações, permitindo a codificação e decodificação de mensagens, disciplinando a ação administrativa. A coleta e o registro de dados, realizados de forma sistematizada, simplificam o trabalho, evitando improvisações, falta de uniformidade, perda de tempo, etc.

Rocha²⁷ define o formulário como “qualquer documento impresso, previamente elaborado de acordo com determinadas técnicas e em obediência a padrões preestabelecidas, objetivando conter, em espaços denominados “campos”, certo número de informações”.

Trata-se, portanto, como esclarece Machline, citado por Faria²⁸, de documento padronizado, destinado a receber, transmitir e guardar informações.

O formulário tem como objetivos:

- constituir um bom núcleo de informações;
- transmitir rapidamente as informações aos centros de decisão;
- reduzir os custos operacionais dos serviços administrativos;
- guardar, de forma segura, as informações;
- facilitar a consulta.

²⁷ ROCHA, op. cit. p. 199 et 230.

²⁸ FARIA, op. cit. p. 359 et 511.

Para atingir seus objetivos, o formulário não deve ser considerado um documento isolado, mas um elemento de ligação na cadeia de informações. Assim, para o planejamento de um modelo eficiente e eficaz de formulário é necessário que se conheça a estrutura do órgão e sua rotina operacional²⁹

Num SND, para determinar o custo de gêneros alimentícios “per capita” ao final de cada período (mês, ano), o nutricionista necessita de informações advindas dos formulários, referentes aos registros do número de refeições do período, as entradas, saídas e respectivos valores da matéria-prima utilizada naquele período.

Uma vez definida a função do formulário, serão selecionados os itens ou informes que deverão constar de seu conteúdo, ordenados de forma a criar uma atitude mental favorável no seu preenchimento, diminuindo a tendência a erros nas anotações, de modo a facilitar a busca rápida das informações solicitadas.

Ao organizar o conteúdo do formulário deve-se procurar condensar o máximo de matéria no menor espaço, sem contudo prejudicar a estética e a eficiência dos registros.

Num formulário, pode-se considerar os aspectos estático e dinâmico, devendo o primeiro estar a serviço do segundo.

No que se refere ao aspecto estático, é primordial observar-se, num formulário: papel, texto, disposição gráfica e impressão.

²⁹ Ibid., op. cit. p. 359 et 511.

CAPÍTULO V

5. RECURSOS HUMANOS DO SND

5.1. Processos administrativos

Cada órgão da estrutura organizacional desenvolve, inevitavelmente, atividades relacionadas com os Recursos Humanos.

Neste contexto sistêmico, o SND, como um subsistema, participa, interagindo ativamente, em todo o processo administrativo relacionado como seu quadro de pessoal, em consonância com as diretrizes gerais da Organização.

O chefe de um SND, apropriadamente um nutricionista, desenvolve atividades de planejamento, organização, acompanhamento e controle de pessoal. É da responsabilidade da chefia de um SND desenvolver tarefas específicas com vista a obter informações essenciais que alimentam os subsistemas de Recrutamento, Seleção, Treinamento e Controle de Pessoal. Por outro lado, ao assumir a responsabilidade pela qualidade dos produtos e/ou serviços produzidos pela Unidade, automaticamente assume a responsabilidade pela qualidade de desempenho de sua mão-de-obra.

O processo de aquisição de Recursos Humanos para o SND inicia-se com as atividades ligadas ao recrutamento e, em seguida, à seleção e admissão. Sendo este um processo administrativo, inclui atividades de planejamento, organização e controle.

O SND precisa conhecer as funções e atividades do órgão responsável pela Administração de Recursos Humanos, para visualizar com clareza o seu papel em todo o processo.³⁰

³⁰ FLIPPO, op. cit. p. 40.

5.1.1. Recrutamento

RECRUTAMENTO DE PESSOAL: FLIPPO conceitua o recrutamento como “o processo de procurar empregados em perspectiva e estimulá-los a solicitar cargos na Organização”.

RAMOS³¹ considera recrutamento como “o uso de práticas e processos com os quais se desperta interesse para os empregos, atraindo e encaminhando pessoas para obter bons empregos”. Basicamente, é o que se deseja com o Recrutamento. Procura-se atrair um número suficiente de candidatos a determinada vaga, ao mesmo tempo que orienta sobre as normas de inscrição.

5.1.2. Seleção

Seleção é o processo de escolher, dentre os candidatos, aquele que possui as qualificações e requisitos adequados ao desempenho do cargo.

A seleção de pessoal é uma etapa de grande responsabilidade e complexidade, pois nela estão envolvidos motivação, necessidades, aspirações, objetivos pessoais e organizacionais que precisam ser satisfeitos. Se a organização avalia o candidato como um ser social e não um mero instrumento para alcançar seus objetivos, então o processo de seleção se torna mais complexo.

A análise do candidato é feita sob uma multiplicidade de variáveis, sociais, econômicas, culturais, instrucionais, técnicas, etc., em busca do indivíduo certo para ocupar o cargo adequado.

Os requisitos físicos, intelectuais, capacidade de assumir as responsabilidades do cargo, temperamento e conhecimentos suficientes para adaptação às condições de trabalho e às tarefas exigidas são algumas variáveis consideradas nessa análise.

³¹ RAMOS, op. cit. p. 78.

A análise da ficha de inscrição inicia-se na Unidade de Recrutamento e Seleção de Pessoal. Verifica-se se o candidato atende à descrição do cargo e aos requisitos solicitados pela unidade requisitante, no caso, o S.N.D. Após essa análise, o candidato é encaminhado ao setor competente, para ser submetido às técnicas de seleção: testes, entrevistas, análise da experiência anterior e exame de saúde.

5.1.2.1. Testes

Os testes constituem uma técnica de seleção muito utilizada, por possibilitar resultados os mais objetivos possíveis, com total de pontos ou gradações, em termos quantitativos, o que facilita a escolha.

Os testes mais aplicados são: - De capacidade, habilidade ou conhecimento. Os testes de conhecimentos em geral buscam sondar o nível de conhecimentos para o desempenho do cargo. Os testes de capacidade objetivam comprovar se o candidato tem conhecimentos atualizados suficientes para desempenhar as atribuições do cargo para o qual se inscreveu. Podem ser realizados de forma teórica ou prática.

Os testes teóricos de conhecimentos podem ser escritos ou orais, devendo o nutricionista selecionar e organizar o conteúdo geral e específico.

Os testes de verificação da habilidade de desempenho para os cargos do S.N.D. podem assim ser desenvolvidos: submeter o(s) candidato(s) à realização de tarefas próprias do cargo, sob observação, e avaliar a sua destreza, grau de concentração, uso das técnicas, cuidados com a segurança e higiene. Os resultados serão elementos aferidores da adequação do candidato ao cargo.

Para o emprego desse tipo de teste é necessário que o S.N.D. tenha padrões de desempenho, em termos de qualidade e quantidade, inclusive quanto ao tempo necessário para executar a tarefa. A falta de um padrão para o emprego das técnicas, métodos e procedimentos, inviabiliza a aplicação de um teste deste tipo, com o objetivo de escolher um, entre dois ou mais candidatos, ou mesmo para apurar os conhecimentos de apenas um candidato.

Na seleção de um auxiliar de cozinha poder-se-á aplicar um teste para verificar sua habilidade nas técnicas de pré-preparo de frutas. Para essa finalidade, necessariamente são fixados os critérios avaliativos, de forma a não permitir subjetividade na escolha do candidato.

Por exemplo, ao testar a habilidade para descascar um abacaxi, o nutricionista deve prefixar os resultados esperados, relativos aos seguintes parâmetros para o teste prático:

- qualidade do produto após ser descascado: sem pontos pretos, sem estar danificada sua conformação básica;
- fator de correção, cujo resultado deve apresentar-se na faixa do padrão médio do S.N.D.;
- tempo gasto na tarefa segundo determinado padrão em descascar uma certa quantidade de abacaxis;
- técnica correta de descascar o abacaxi, quanto ao uso da faca, cortes, etc;
- cuidados com a área utilizada antes e depois do pré-preparo, etc.

Em um S.N.D. os ocupantes de todos os cargos precisam ter conhecimentos comuns para o desempenho das atividades normais de cada cargo. Um exemplo claro: todos necessitam ter conhecimento de leitura, para ler instruções de tarefas, cardápios, noções gerais de limpeza e higiene, equipamentos, utensílios e pessoal, relações humanas no trabalho, informações sobre os direitos e deveres, etc. São conhecimentos lógicos, que igualmente interessam a todos os membros da equipe.

Por outro lado, todos os cargos exigem conhecimentos específicos, que os diferenciam entre si. Por exemplo, o conhecimento de como elaborar diferentes molhos é necessário para o cargo de cozinheiro e desnecessário para o cargo de despenseiro.

Conclui-se que os testes de conhecimento podem ser gerais ou específicos: gerais, com conteúdo abrangente de interesse para a maioria dos cargos, e específicos, cujo conteúdo diz respeito a conhecimentos relacionados exclusivamente com o cargo a ser preenchido.

5.1.2.2. Testes psicométricos e de personalidade

Esses testes, em geral, são aplicados por profissionais da área de psicologia. Buscam analisar e interpretar o grau de inteligência, aptidões, tipo de personalidade, emoções, etc. Em se tratando de uma área tão específica, a psicologia, é recomendável que o nutricionista informe o técnico acerca das peculiaridades de um S.N.D., concernentes ao seu papel na Organização e o de cada um de seus integrantes no processo de manutenção, promoção e recuperação da saúde.

Espera-se admitir pessoas emocionalmente equilibradas, de boa índole, comprovadamente honestas, afáveis com a clientela e com os colegas, pacientes e bem-humoradas, uma vez que o trabalho num S.N.D. exige o mais alto nível de dedicação, com vistas a proporcionar a maior satisfação possível da clientela.

Dentre os testes psicométricos podem ser aplicados aqueles para detectar algumas aptidões ou características: relações sociais, resolução de problemas, liderança; testes de temperamento: grau de agressividade, interesse pelos outros, ansiedade, equilíbrio emocional, etc.

Mais uma vez a análise e descrição dos cargos vai orientar a escolha dos testes psicométricos mais adequados.

Em resumo, os testes psicométricos procuram detectar inteligência e aptidões para áreas específicas de atuação.

5.1.2.3. Entrevista

A entrevista tem sido uma técnica de seleção largamente adotada no processo de escolha de candidatos.

- O nutricionista responsável pelo S.N.D. precisa conhecer a técnica de entrevista para definir padrões de respostas, de comportamento e de atitudes do candidato durante a entrevista. É óbvio que a entrevista precisa ser

planejada; a partir do diagnóstico de cada cargo, sejam definidas as informações que se deseja obter do candidato, selecionadas as informações a serem transmitidas e pré-determinados os critérios.

De posse desse conjunto de informações são preparados os recursos para viabilizar a entrevista: local, data, hora, formulários adequados, sistematização das perguntas, etc. Durante a entrevista se estabelece um diálogo, com um fluxo de informações do candidato para o entrevistadora e vice-versa.

A entrevista é então uma técnica que tende a uma relação ativa entre o candidato e a Organização, representada pelo entrevistador busca extrair do candidato as informações básicas necessárias ao desempenho do cargo, ao mesmo tempo que transmite as informações sobre o cargo, bem como sobre o S.N.D. e a Organização.

O entrevistador pode usar um tipo de entrevista pré-estruturada, isto é, com perguntas já elaboradas para todos os candidatos. Este tipo, apesar de facilitar a escolha, não considera a individualidade do candidato, suas peculiaridades, que poderão levar a resultados que dificultam a comparação e decisão na escolha.

Isto não acontece na entrevista não estruturada, em que perguntas e respostas fluem à medida que o diálogo se processa, dando mais liberdade de conduzir o diálogo de acordo com o candidato. Entretanto, este tipo exige um preparo bem mais profundo do entrevistador, para que não perca os objetivos da entrevista.

Que cuidados são considerados importantes para se montar um esquema para uma entrevista?

Primeiramente, a escolha do local, que deve ser agradável, de modo a deixar o candidato à vontade outro aspecto a considerar é a atitude do entrevistador, que deve ser amistosa, sem demonstrar autoridade, para não bloquear as respostas desejadas. O entrevistador não deve se deixar impressionar com a aparência do candidato, fazer pré-julgamentos, usar de frases irônicas ou insinuentes.

Que dados são importantes para abstrair de uma entrevista?

- Aparência geral: postura, corte de cabelos, vestuário, dentição, asseio corporal, compleição física, visão saudável, etc;
- Socialização: boas maneiras, atitudes de cortesia, expansividade, agressividade, timidez, controle emocional, nervosismo, segurança nas informações, comunicabilidade com clareza de expressão, vida familiar(se a esposa trabalha, ou outras pessoas da família, estabilidade conjugal, etc.) e expectativas em relação ao cargo e à Organização (o que significa trabalhar num S.N.D., procurando-se identificar preconceitos, restrições e/ou aspirações de realização pessoal no exercício do cargo, aspirações pessoais para o futuro);
- Vida comunitária: se participa de clubes, associações, sindicatos, etc., e se desenvolve alguma atividade de lazer ou de associado.
- Experiência de empregos anteriores: que tipo de atividade era mais gratificante ou, ao contrário, aquela que menos gostaria de realizar.
- Conhecimentos técnicos específicos: sondagens direta sobre técnicas ou operações, diretamente relacionadas ao cargo.

Uma outra metodologia seria a simulação de uma situação problemática para a qual se solicitaria solução. Esse tipo de questão é útil para os cargos de chefia ou encarregado de seção, setor, turma (nutricionista, cozinheiro, despenseiro). Na avaliação da entrevista podem ser atribuídos pontos ou ser feita de acordo com uma escala de valores previamente estabelecida: de deficiente, regular, bom, muito bom, a excelente. Pode-se adotar uma outra forma, desde que seja racional e facilite a apuração.

Os candidatos que desenvolverem a melhor performance terão chances à seleção.

A tarefa de um entrevistador não é fácil. Por essa razão, devem ser redobrados os cuidados para que os erros sejam os menores possíveis. Um cuidado fundamental, que não deve ser esquecido: imediatamente após cada entrevista, o entrevistador deve fazer a avaliação do candidato.

5.1.2.4. Análise das experiências anteriores

Outro critério que muitas vezes ajuda o selecionador no processo decisório é a experiência profissional pertinente ao cargo almejado. Um empregado com experiência comprovada exige menos investimento em treinamento e supervisão.

O candidato pode demonstrar essa experiência em testes práticos ou mesmo descrevê-la através de relatos de procedimentos para realização de atividades já vivenciadas.

5.1.2.5. Exames de saúde

O candidato que se submeteu e obteve aprovação nos testes, na entrevista, ou cuja experiência foi julgada satisfatória e que, além disso, foi considerado apto pelos atributos físicos e de intelecto, deve finalmente realizar exames de saúde, próprios para pessoal da área de alimentação.

Os exames solicitados são: dermatológico, orofaringe, clínico geral, hematológico, odontológico, parasitológico, sumário de urina. Se os exames não forem satisfatórios, o candidato deve dispor de um certo tempo para recuperar a saúde e se habilitar ao processo de admissão.

Interroga-se sobre qual a ordem a ser dada às diversas técnicas utilizadas. Qual deve ser aplicada primeiro: se o teste prático, ou a entrevista, ou o teste psicológico, ou os testes teóricos, etc. A ordenação dessas técnicas é contingencial, depende do momento e dos fatores intervenientes: número de candidatos, tipo de cargo, política de recrutamento, etc. O importante é que o nutricionista funcione como elemento-chave na decisão final quanto à escolha do candidato.

5.1.3. Admissão

O processo de admissão propriamente dito é realizado mediante um contrato de trabalho entre a Organização e o empregado, sendo o vínculo empregatício estabelecido a partir da assinatura da Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS).

Os critérios de admissão de candidatos numa organização dependem da política de Recursos Humanos adotada. A prática de admitir parentes (nepotismo), por injunções políticas ou amizade, tem sido largamente utilizada, principalmente nas organizações governamentais. A Constituição do Brasil, de 5 de outubro de 1988, proíbe a entrada no Serviço Público sem ser precedida de testes de seleção mediante concurso público.

A admissão por mérito é um critério justo, que só traz benefícios para as organizações, cuja mão-de-obra passa a ser otimizada; este critério é altamente positivo para o empregado que, ao ser escolhido pelas suas qualificações e/ou requisitos, é motivado a participar com maior interesse e entusiasmo, com reflexos benéficos para a Organização.

A prática de não considerar pessoal com qualificações e requisitos adequados às tarefas desenvolvidas em um S.N.D., tem sido largamente observada na admissão e/ou movimentação de pessoal. Nas organizações governamentais, atribuída talvez, a estabilidade no emprego, ocorre com freqüência a movimentação de pessoal em direção ao S.N.D., para resolver problemas políticos e administrativos de pessoas que não corresponderam às expectativas de trabalho em outras unidades da Organização. Fato este decorrente, possivelmente, de não serem devidamente valorizadas as atividades desenvolvidas no S.N.D., por parte dos órgãos superiores.

A chefia do S.N.D., no seu papel de gerenciamento das ações técnicas e administrativas, deve estar alerta para o seu papel na escolha do quadro de pessoal.

5.2 IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS PARA O SND

Os recursos humanos admitidos numa Organização, mesmo estando plenamente capacitados ao exercício profissional, não são considerados “obra acabada”. Um dos princípios de qualquer SARH é que administrar pessoas constitui um processo dinâmico. A Organização sofre mudanças e as pessoas também. Nessa visão, pode-se afirmar que o Sistema de Treinamento e Desenvolvimento dos Recursos Humanos faz parte do crescimento e desenvolvimento da própria Organização. Assim é que o investimento em treinamento, ao invés de ser considerado como uma despesa a mais, é aceito como fator de racionalidade e economia para as organizações.

Os empregados novos precisam se conscientizar sobre os seus direitos e deveres, e aprender sobre a Organização para a qual trabalham. Para melhor ajustamento às necessidades do cargo que irão exercer, precisam ser treinados para desempenhar as tarefas pertinentes. Uma seleção eficiente reduz as necessidades de treinamento para o cargo, mas não a eliminam.

A mão-de-obra operacional admitida em um S.N.D., em geral, é desprovida de qualquer treinamento na área de alimentação e nutrição. Esporadicamente apresentam-se, para trabalhar, alguns empregados que tiveram algum tipo de experiência em S.N.D., onde adquiriram certo grau de habilidades específicas.

O treinamento proporciona informações aos empregados sobre as técnicas dietéticas (de pré-preparo, preparo, cocção, armazenamento, distribuição) em bases científicas, evitando desperdícios de gêneros alimentícios e resultados danosos ao valor nutritivo das refeições.

Os empregados com longo tempo de serviço também precisam de treinamento. As organizações não são estáticas, conseqüentemente, os cargos e funções, ao longo do tempo podem sofrer ampliação ou redução de conteúdo ou qualquer outro tipo de mudança.

A modernização tem contribuído substancialmente para a ocorrência de alterações no conjunto de tarefas específicas de determinados cargos. Atualmente, em algumas organizações, o chefe de um S.N.D., por exemplo, não mais realiza mais cálculos de custo de forma manual. O uso de um sistema automatizado de informações lhe proporciona maior disponibilidade de tempo para executar outras tarefas. Entretanto, esta nova forma de operacionalizar os dados necessita de treinamento.

O treinamento capacita as pessoas ao desempenho das tarefas nos seus atuais cargos. Algumas vezes, o empregado sente-se incapaz de desenvolver uma nova atribuição; entretanto, prefere não revelar esta deficiência. É comum uma certa resistência ao treinamento, talvez uma forma inconsciente de demonstrar que não se precisa dele.

O gerenciamento de um S.N.D. depara-se freqüentemente com esse tipo de resistência. Cabe-lhe, então, observar e perceber a capacidade individual e sua interferência no todo, para verificar a necessidade de propor mudanças, ou seja, melhoria do desempenho, a partir de ações voltadas para o treinamento e desenvolvimento do pessoal.

O acompanhamento sistemático das tarefas desenvolvidas sob determinadas condições constitui uma fonte de informações para detectar as necessidades de mudança requeridas pelo S.N.D..

A avaliação do desempenho do pessoal só pode ser justa quando se fornecem ao empregado as informações necessárias para desenvolver técnicas, métodos, procedimentos, normas de segurança, higiene e condições de trabalho propícias ao cargo, e os mantém sob controle.

Outro fator de importância é a racionalização dos trabalhos e, conseqüentemente, a possibilidade de definir padrões, essenciais para o controle das ações desenvolvida. O treinamento, portanto, instrumentaliza o pessoal para realizar o trabalho com menor esforço físico, menor tempo e menor custo.

O acréscimo de novos conhecimentos muitas vezes extrapola o próprio cargo, colocando o empregado num estágio de desenvolvimento potencialmente capaz para

ocupar um cargo mais elevado na estrutura, quando houver oportunidade. Enquanto, pelo treinamento, o S.N.D. prepara para as tarefas do cargo, pelo desenvolvimento do empregado mantém um quadro de pessoal comprometido com seus objetivos. Portanto, dependendo da Política de Recursos Humanos adotada pela Organização, no que se refere à ascensão funcional, o S.N.D. procura desenvolver seu pessoal sob determinadas modalidades.

Segundo CHIAVENATO³², o desenvolvimento profissional “visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para o seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo”.

O treinamento, devidamente administrado, representar fator de motivação. Através dele, a equipe poderá melhorar sua capacidade de trabalho, tornar-se mais participativa, contribuir com novas idéias, satisfazendo, sem dúvida, as necessidades pessoais de valoração, de aceitabilidade pelo grupo, de segurança, etc. O empregado mais equilibrado emocionalmente é fator de harmonia para o grupo de trabalho, garante maior produtividade.

Por outro lado, o treinamento dá condições ao S.N.D. de reduzir os custos operacionais, racionalizar o uso do tempo e das máquinas, utensílios e procedimentos, reduzir o tempo dedicado à supervisão.

Como consequência do treinamento, os empregados do S.N.D. passam a ter mais respeito pelos colegas de outras unidades na Organização, como também a própria clientela sente-se mais respeitada e valorizada. Um empregado que amplia e/ou melhora seus conhecimentos contribui para maior satisfação da clientela, e este fato é por ela percebido.

Evidencia-se que o treinamento está diretamente relacionado às vantagens decorrentes de sua aplicação, tanto para o empregado como para a Organização. Através dele são atingidos alguns resultados satisfatórios, dentre os quais:

- melhoria da produtividade;

³² CHIAVENATO, op. cit. p.113 et 145.

- maior segurança e higiene de execução;
- maior confiança no desempenho do empregado, diminuindo as ações de supervisão;
- redução das taxas de absenteísmo;
- redução das taxas de rotatividade de mão-de-obra;
- melhoria da qualidade dos produtos e serviços;
- redução da frequência de perdas e danos, desperdícios de gêneros e danos em equipamentos e utensílios.
- Pimentel, citado por Cassundé³³, considera o treinamento como um conjunto de meios e processos mediante os quais o indivíduo é adestrado e aperfeiçoado na execução de determinada tarefa. Portanto, faz-se necessário planejar esses meios e esses processos para alcançar os objetivos do treinamento que se deseja realizar.

5.2.1. Objetivo do treinamento em um S.N.D.

Capacitar os empregados a executar com habilidade as tarefas do cargo, procurar desenvolver nestes o espírito de participação, cooperação, conscientizando-os da importância de seu papel no S.N.D..

A responsabilidade pelo treinamento e desenvolvimento de pessoal de uma Organização está distribuída, direta ou indiretamente, com aqueles que administram os Recursos Humanos.

O nutricionista, como agente de saúde, constitui um autêntico agente de mudança. Neste papel, deve estar permanentemente envolvido em transformações, utilizando mecanismos para aprimorar o seu próprio desempenho e daqueles que lhe são subordinados.

³³ CASSUNDÉ, op. cit. p.12

5.2.2. Fases do treinamento

Como sói acontecer em todo processo, o treinamento se desenvolve em várias fases.

5.2.2.1. Diagnóstico da situação

Consiste no levantamento das necessidades e prioridades de treinamento do S.N.D., utilizando algumas variáveis, dentre as quais podem ser citadas:

- mobilização freqüente dos empregados do S.N.D. para outras unidades e vice-versa;
- baixa produtividade. Demora em realizar algumas ou todas as tarefas. Certas preparações que exigem maior quantidade de operações já não podem ser executadas. Diminuição do número de refeições distribuídas por unidade de tempo, etc;
- elevada freqüência de conflitos, insubordinação, reclamações, mau humor entre os empregados, etc., prejudicando as relações humanas na equipe de trabalho e junto à clientela;
- elevadas perdas de gêneros alimentícios, por falta de controle de qualidade na recepção, nas técnicas de preparo e cocção ou por negligência no armazenamento;
- elevação nos custos das refeições;
- freqüentes danos nos equipamentos e utensílios, bem como acidentes de trabalho (quedas, queimaduras, incêndios, etc). Nas cozinhas institucionais estes últimos são freqüentes, por falta de cuidados na limpeza, higiene e segurança;
- falta de uniformidade nas preparações. Por exemplo, uma feijoada, em um dia sai com muito caldo e pouco sal, em outro dia, com pouco caldo e muito

sal; preparações de papas, pudins, sopas, facilmente podem fugir a padrão se o empregado não for devidamente instruído quanto aos percentuais dos ingredientes que entram na composição da preparação;

- alterações no horário das refeições, atraso ou antecipações, estas últimas muito comuns em alguns hospitais, por falta de controle e conscientização do empregado quanto à importância do horário na dieta do paciente.

Nesta fase, o nutricionista faz o levantamento das condições que a Organização oferece, relativas aos recursos financeiros, humanos, materiais e físicos. Procura averiguar o interesse e, como parte de sua estratégia, sensibilizar a Direção para o treinamento que se deseja realizar.

- Elaboração de um projeto de treinamento

Neste projeto, o nutricionista explana e fundamenta os objetivos a serem atingidos e os recursos e procedimentos necessários para alcançar e controlar as ações propostas.

Apresenta o projeto aos órgãos diretivos da Organização e aguarda a aprovação para iniciar a implementação do treinamento.

- Implementação do treinamento
- Nesta fase procede-se à aquisição dos recursos e dá-se início à programação constante no projeto

5.2.2.2. Acompanhamento e controle

O acompanhamento do treinamento é realizado ao longo de todo o processo. Quando se faz a identificação das necessidades e dos recursos disponíveis, automaticamente faz-se a análise da viabilidade, da exequibilidade das decisões tomadas. O controle é realizado mediante alguns instrumentos, como relatórios, reuniões, visitas,

análise de cargos, etc. O acompanhamento e controle durante e após o treinamento são fundamentais, para verificar se o que foi programado está sendo realizado.

Posteriormente ao treinamento, avalia-se a sua eficácia e efetividade, verificando se os objetivos foram alcançados, e se as mudanças desejadas foram estabelecidas.

5.2.2.3. Programa de treinamento

O programa de treinamento deve obedecer à Política de Recursos Humanos da Organização e os interesses do S.N.D.. O treinamento pode ser periódico (semestral, anual), devidamente planejado, ou esporádico (contingencial), quando surge uma necessidade premente.

Algumas organizações já incluem, no seu planejamento global, as atividades de treinamento, nas quais o S.N.D. deve estar inserida. Quando isso não ocorre, cabe ao nutricionista propor um plano de ação para o treinamento do pessoal do S.N.D..

O conteúdo programático deve atingir os objetivos a que o treinamento se propõe: O plano de treinamento deve incluir os seguintes tópicos:

- Título do Treinamento Objetivos (geral e específicos)
- Justificativa
- Clientela-alvo
- Carga horária
- Períodos de duração
- Local
- Conteúdo programático
- Métodos didáticos
- Recursos audiovisuais
- Técnicas e critérios de avaliação
- Responsáveis

Exemplo de um Programa de Treinamento:

Título: Treinamento sobre técnicas de pré-preparo para auxiliares de cozinha e auxiliares de cozinheiro do S.N.D.

Objetivos: Geral – Desenvolver nos empregados a habilidade no emprego de técnicas de pré-preparo de gêneros alimentícios e de preparo das refeições.

Específicos:

- identificar as operações preliminares empregados no pré-preparo dos alimentos;
- aplicar técnicas de pré-preparo de carnes, verduras, frutas, cereais e leguminosas;
- relacionar as técnicas de pré-preparo com o rendimento das preparações e seu valor nutritivo;
- identificar, enumerar e analisar o papel do auxiliar de cozinha no contexto geral do S.N.D.

Justificativa: As técnicas de pré-preparo de alimentos constituem um dos fatores fundamentais na preservação das qualidades organolépticas e do valor nutritivo. A precariedade dos conhecimentos dos auxiliares de cozinha acerca da importância do seu trabalho justifica um investimento criterioso em treinamento, como forma de minimizar as consequências danosas nas refeições produzidas no S.N.D.

Clientela-alvo: Todos os auxiliares de cozinha do S.N.D.

Período de duração: O treinamento terá duração de 10 dias, semestralmente.

Carga horária: 20 horas por semestre.

Local: Será ministrado no âmbito do S.N.D.

Aulas teóricas: na sala de reuniões.

Aulas práticas: nas áreas de pré-preparo de carnes, de vegetais (verduras, legumes e frutas), de cereais e de leguminosas.

Conteúdo programático: Operações preliminares empregadas nos produtos alimentícios. Técnicas de pré-preparo de carnes. Técnicas de pré-preparo de frutas, legumes e verduras. Influência da técnica de preparo no rendimento das preparações e no valor nutritivo. Papel do auxiliar de cozinha no êxito das preparações e no cumprimento dos objetivos do S.N.D

Métodos didáticos:

1. Aulas expositivas; 2. Discussão em grupo; 3. Demonstração prática.

Recursos audiovisuais:

- Retroprojeter; - Textos explicativos; - Gêneros alimentícios e utensílios apropriados.

Técnicas de avaliação:

- Perguntas orais: apto com 80% de acerto. – Acompanhamento das tarefas executadas após o período de treinamento. Melhoria do fator de correção e da qualidade dos gêneros pré-preparados.

Responsáveis pelo treinamento:

- O Nutricionista de Produção; _ Estagiário.

O nutricionista deve primar pela qualidade do desempenho de seu pessoal. Baseado nessa afirmação, é imprescindível que ele mantenha a sua Programação de Treinamento em constante revisão, e que se antecipe ao próprio Sistema de Treinamento da Organização para a qual trabalha, visando aprimorar os resultados do S.N.D.

5.2.2.4. Classificação do treinamento

O treinamento pode ser classificado de acordo com o aspecto que se deseja enfocar. Basicamente, as técnicas empregadas levam em consideração: época, local, conteúdo e métodos empregados.

Quanto à época de aplicação do Treinamento, pode ser: anterior à admissão e posterior à admissão.

Treinamento anterior à admissão É utilizado por algumas organizações que proporcionam treinamento com vistas ao aproveitamento posterior de candidatos a vagas em cargos da Organização, mediante processo normal de seleção. Essa prática é comumente adotada quando não existe, no mercado, mão-de-obra em quantidade suficiente para atender a demanda do mercado de trabalho, para determinadas atividades.

Treinamento após a admissão – Nesse caso, o treinamento pode ser de Indução ou de Integração, e o Funcional ou para o Trabalho.

Treinamento de Indução – Este treinamento, também chamado de Integração ou de Iniciação, é dirigido ao funcionário recém-admitido. Antes de iniciar suas atividades no cargo, o empregado recebe da Organização um conjunto de informações que o colocam a par de seus direitos e deveres.

São propósitos deste treinamento: _ Introduzir o empregado na Organização; - Apresentar as outras unidades organizacionais, informando sobre seus objetivos; - Informar sobre os instrumentos legais e administrativos da Organização e do S.N.D. (regimento, normas, rotinas, roteiros, atribuições e instruções gerais)- Apresentar os companheiros de trabalho o S.N.D., bem como as funções que desenvolvem e as relações de autoridade e subordinação; - Expor os recursos físicos: área, equipamentos, utensílios com os quais vai trabalhar.

Entre as técnicas utilizadas podem ser citadas: projeção de filmes, palestras, leitura de documentos (regimento, manuais de serviço), etc.

Treinamento funcional – Também chamado de Treinamento para o Trabalho, é o tipo de treinamento utilizado para desenvolver e aperfeiçoar o empregado nas atividades inerentes ao cargo. É utilizado tanto para o novo empregado como para o antigo.

Quanto ao local em que será ministrado o treinamento, pode ser classificado em: Instrução em Serviço ou Treinamento em Serviço e Treinamento Externo ao Serviço.

Instrução em Serviço – Consiste em propiciar aprendizagem e/ou aperfeiçoamento das tarefas do cargo, no próprio ambiente de trabalho. Este treinamento pode ser programado, de modo que o conteúdo estabelecido vai sendo administrado gradativamente, sem prejuízo das tarefas rotineiras realizadas no S.N.D. Pode ser ministrado pelo chefe da unidade ou por um empregado devidamente habilitado.

Treinamento Externo ao Serviço – Pode ser realizado dentro ou fora da Organização. Dentro da própria Organização, com aproveitamento dos recursos disponíveis e/ou adquirindo-os externamente, pode ser ministrado sob a forma de cursos, palestras, discussão em grupo, etc. Fora da Organização, em escolas formadoras de profissionais, em sindicatos, associações, etc., utilizando as mais variadas técnicas.

Quanto ao conteúdo a ser ministrado, o treinamento pode ser: Geral e Específico.

Treinamento geral – Envolve conteúdo de interesse para todos os cargos, como: relações no trabalho, higiene, manuseio de equipamento, etc.

Treinamento específico – Oferece informações de interesse apenas a determinado cargo, como por exemplo, noções de soluções de detergentes (interessa aos serventes), cálculo do valor médio ponderado de gêneros (ao despenseiro); diferentes tipos de preparações culinárias (ao cozinheiro), etc.

No que se refere à clientela a ser atingida pelo Treinamento, este pode ser Individual ou Coletivo.

Treinamento Individual – É mais utilizado para os cargos mais elevados na hierarquia do S.N.D. (nutricionista, cozinheiro, despenseiro).

Treinamento Coletivo em grupo - Constitui parte da rotina administrativa do S.N.D., mediante reuniões, demonstrações de técnicas, cartazes, serviços de som, etc.³⁴

³⁴ RAMOS, op. cit. p. 344.

5.3. DIMENSIONAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA O SND

A definição da quantidade, qualificações e requisitos dos Recursos Humanos de um S.N.D. deve ser feita após um estudo extenso e aprofundado de suas necessidades, considerando algumas variáveis, que podem ser diferentes de uma unidade para outra. Isto porque cada S.N.D. encerra um conjunto de fatores condicionantes e intervenientes que lhe são peculiares, dando-lhe uma feição própria, que a distingue de qualquer outra.

Dentre essas variáveis, podem ser citadas: política de recursos humanos da organização, padrão de atendimento, recursos físicos e materiais, padrão dos cardápios, tipos de refeições, sistema de distribuição, horário de refeições, sistema de higienização, dependência administrativa, etc. A seguir, ligeiras considerações sobre cada uma das variáveis mencionadas, de acordo com o ponto de vista de alguns autores.

5.3.1. Política de recursos humanos da organização

Que diretrizes, objetivos e estratégias são adotadas em relação aos Recursos Humanos da Organização? O indivíduo é importante apenas pelos serviços que presta ou produtos de seu trabalho, ou também é considerado do ponto de vista pessoal, com suas necessidades e aspirações?

Sob esse enfoque, o S.N.D. institucional pode representar apenas o cumprimento de uma exigência legal, ou equivaler à expressão do real interesse pela saúde dos trabalhadores da Organização.

Qualquer que se a Política de Recursos Humanos adotada pela Organização, tem reflexos diretos no trabalho de Recrutamento, Seleção e Treinamento, repercutindo evidentemente na quantidade e qualidade da mão-de-obra.

5.3.2. Padrão de atendimento do S.N.D.

O padrão de atendimento está diretamente relacionado com o sistema de atendimento da Organização. WEST e cols.³⁵, referem-se a despesas de 40 a 50% com mão-de-obra em restaurantes com atendimento de luxo, enquanto que em auto-serviços apenas 5 a 10% das despesas com a refeição são destinadas a mão-de-obra. O padrão luxo aumenta as necessidades de pessoal, face à sofisticação dos serviços, inclusive tipo de preparações e sistema de distribuição de refeições adotados.

5.3.3. Recursos físicos

A área destinada ao S.N.D. e sua distribuição tem relação direta com a quantificação dos Recursos Humanos. Alguns projetistas do S.N.D. adotam áreas extremamente grandes. Além de causar fadiga, pelo número excessivo de passos que são dados, retarda os serviços, pelo tempo de locomoção entre os diversos setores, podendo acarretar a necessidade de maior número de empregados.

Além da área, também a disposição dos diversos setores, um “lay-out” racional ou não, exercem influência no contingente de pessoal e na agilização das atividades. Um fluxo pouco racional poderá criar problemas de tempo e de higienização, exigindo maior quantidade de pessoal.

Num S.N.D, por exemplo, cuja seção de recebimento e abastecimento fica situada no pavimento térreo e as seções de produção e distribuição de refeições em outro pavimento, há maior necessidade de mão-de-obra para controle e transporte de mercadoria. Também a supervisão guarda uma certa relação com o tipo de edificação: horizontal, vertical, monobloco ou em pavilhões que, num certo grau, levam a um maior ou menor tempo de locomoção.

³⁵ WEST, op. cit. p . 229.

A adequação das instalações também facilita todo o processo de produção de refeições. Outros fatores poderiam ser também apontados, como equipamentos e tipos de utensílios utilizados, que podem facilitar ou dificultar a racionalização do preparo, higienização e distribuição, reduzindo ou ampliando a demanda de mão-de-obra.

5.3.4. Padrão dos cardápios

Conforme se trate de S.N.D. que oferece cardápio de luxo, cardápio médio ou cardápio popular, certamente haverá reflexos no pessoal necessário.

Os cardápios de luxo são compostos, em geral, por várias opções de preparações, quer nas refeições principais ou nos lanches, e assim ocupam maior tempo dos empregados, pela sofisticação e complexidade dos procedimentos para sua execução.

Os cardápios populares, ao contrário, são mais rápidos de serem executados e não exigem uma mão-de-obra habilitada em pratos requintados, dispendendo menos tempo para o seu preparo³⁶.

5.3.5. Tipos de refeições

Algumas organizações hospitalares servem todas as refeições do cardápio diário: desjejum, almoço, jantar e lanches; outras servem apenas as 3 refeições principais. Para coletividade sadia, algumas S.N.D. servem apenas o almoço, outras o desjejum e o almoço; algumas servem desjejum, almoço e jantar, e ainda existem organizações que trabalham diuturnamente e oferecem desjejum, almoço, jantar e ceia noturna, esta última semelhante ao jantar e servida nas primeiras horas da madrugada. É óbvio que cada tipo de organização tem uma determinada demanda de pessoal.

³⁶ WANDERLEY, op. cit. p. 71.

5.3.6. Sistema de distribuição

Nos hospitais, podem ser encontrados os sistemas centralizados, descentralizados e mistos. Nas organizações não hospitalares pode haver também o sistema centralizado e o misto, com mais de um refeitório, em pontos diferentes da Organização ou fora desta.

Os sistemas descentralizados exigem maior tempo, por parte dos copeiros, junto aos pacientes, pois o porcionamento, sendo realizado a nível de copa da unidade de internação, necessita de maior número de copeiros. Convém lembrar que o tipo de utensílios utilizados na distribuição constitui fator de maior ou menor rendimento do tempo.

5.3.7. Horário de refeições

O horário estipulado para as refeições é outro fator importante para dimensionar o contingente de mão-de-obra.

Nas organizações com horários de distribuição mais elásticos e realizada concomitantemente, nos diversos refeitórios ou em unidades de internação e refeitórios, há uma maior necessidade de pessoal. Quando o atendimento é seqüencial, por horário e por tipo de clientela, é menor a demanda de pessoal para a distribuição.

5.3.8 Sistema de higienização

Quando é descentralizado, nas copas das unidades de internação hospitalar, o tempo necessário à operação de lavagem é maior do que no sistema centralizado; nos sistemas mistos de higienização estas operações demandam um tempo ainda mais longo, o que implica no envolvimento de maior número de pessoal.

5.3.9 Dependência administrativa

No Brasil, historicamente, as instituições governamentais (diferentes das organizações particulares), têm por costume admitir um número de funcionários superior às suas reais necessidades. Fato esse, não só publicamente divulgado nos órgãos de imprensa, ocasionado, muitas das vezes, por injunções políticas, como também corroborando em estudo realizado em unidades hospitalares na cidade do Recife-PE, por Teixeira e Cols.³⁷, evidenciando um contingente de mão-de-obra maior nas referidas organizações, quando comparadas com aquelas de dependência administrativa particular. Os resultados obtidos por Trigo não confirmam esse nível de interferência. Cabe, portanto, uma análise substancial referente a este aspecto.

Além desses, outros fatores poderiam ser considerados, dentre os quais:

5.3.10 - Jornada de trabalho

Os S.N.D. organizam suas escalas de serviço do pessoal de forma a atender a Legislação Trabalhista, quanto a carga horária semanal, em diferentes jornadas diárias de trabalho. A jornada de trabalho semana, pela nova Constituição do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988, é de 44 horas semanais.

Quando as jornadas diárias ultrapassam o máximo permitido por Lei, de 8 horas/dia, o excesso, dentro dos limites legais, pode ser compensado em folgas. Os S.N.D. adotam, compatibilizando o horário de trabalho do pessoal, diferentes escalas de trabalho, dentre as quais, podem ser mencionadas: a) – 8 horas/dia, de 2ª a 6ª feira, e 4 horas aos sábados, com folga aos domingos, sem precisar substitutos de folgas; b) – 8 horas/dia, de 2ª a 6ª feira, e 4 horas aos sábados, com folga aos domingos, requerendo substitutos de folgas. c) - Carga horária semanal distribuída por igual, nos 6 dias úteis da semana. Vale ressaltar que, nos S.N.D. em que o serviço funciona ininterruptamente, as folgas semanais podem ser marcadas em um outro dia da semana, embora, de acordo

³⁷ TEIXEIRA, op. cit. p 35 et 37.

com a legislação trabalhista, preferencialmente devem ser aos domingos. A substituição do funcionário na sua folga gera um aumento no quadro de empregados; d) - 12/36 (doze horas de trabalho/dia/trinta e seis horas de folga).

Neste tipo de jornada, trabalha-se um dia e folga-se no outro. Necessariamente há necessidade de um substituto de folga. Implica em haver, praticamente, durante cada dia de trabalho, uma turma que trabalha, e uma, com igual número de funcionários, que folga. É evidente que esse tipo de jornada requer um quadro total de pessoal ampliado, em relação à jornada com comparecimento diário; e) – 12 horas de trabalho com 60 horas de folga (12/60), ou seja, um dia de trabalho e 2 dias de folga.

Essa jornada aumenta ainda mais a demanda de pessoal, porque precisa de um número muito grande de empregados substitutos: para cada empregado, dois substitutos de folgas.

Todos os empregados têm direito, de acordo com a Constituição, a férias anuais, nas quais devem ser substituídos.

5.3.11 - Nível de tecnologia

A tecnologia adotada está não somente relacionada com os equipamentos para produção de refeições e registro de dados, como também aos alimentos processados industrialmente, como sopas, pudins, temperos, etc., que levam à redução do contingente de pessoal do S.N.D. Assim, a adoção de tecnologias mais sofisticadas faz diminuir o contingente de pessoal da Unidade.

5.3.12.- Padrões e normas de procedimento

Cada S.N.D. tem suas próprias características. O comportamento de uma é diferente do de outra. O conjunto de padrões e a normatização dos procedimentos para obtenção desses padrões vão determinar as reais necessidades de pessoal, com base num desempenho homogêneo e uniforme do serviço. Os padrões servem de orientação para controle geral do desempenho e, quanto mais eficientes, mais reduzem a demanda de mão-de-obra.

5.4. MÉTODOS PARA CÁLCULO DE PESSOAL PARA O S.N.D.

DE UNIDADE HOSPITALARES: O cálculo para pessoal de S.N.D. de unidades hospitalares pode ser efetuado a partir do número de leitos, do número de funcionários do hospital e, ainda, do número de refeições diárias servidas no hospital.

Tomando como base o número de leitos do hospital, são encontrados diferentes recomendações para cálculos, entre as quais: 1 (um) empregado para cada 8 (oito) leitos de hospital, com acréscimo de 20%, para prevenir eventuais faltas, licenças, etc. 1 (um) empregado para cada 3,5 e 3,8 leitos de hospital, nesse cálculo já incluídos substitutos de férias e folgas.

Baseando-se no número de empregados do hospital, Mezomo considera um quadro ideal para o S.N.D. equivalente a 8% do Quadro de Pessoal do hospital; Oliveira recomenda um mínimo de 10% e um máximo de 15%, enquanto Passos indica uma quantidade equivalente a 10% dos funcionários do hospital e 12%, quando o número de leitos do hospital for inferior a 60 leitos. Os dois primeiros autores admitem que os percentuais que recomendam são suficientes para produzir, higienizar e distribuir a refeição, portanto não estão incluídos os empregados substitutos de férias e folgas, os quais também devem ser previstos para compor o quadro de pessoal do S.N.D.

De um modo geral, os índices utilizados para estimar o número de funcionários do hospital variam entre 1,5 a 4 funcionários por número de leitos.

Os três métodos referidos consideram uma jornada de trabalho de 48 horas semanais; estes cálculos já estão defasados e, portanto, necessitam ser adaptados à atual Constituição, que determina jornada semanal de trabalho de 44 horas.

Os métodos de Passos e Mezomo incluem o pessoal técnico, administrativo e operacional. PASSOS, quando inclui os substitutos de férias, os considera para um período de férias de 20 dias. Esses cálculos, apresentados no grado, certamente teriam que ser revisados, para atender os 30 dias de férias prescritos na atual legislação.

Os resultados obtidos revelam uma diferença entre os diversos métodos aplicados. Teixeira e Cols. numa avaliação dos métodos existentes, constataram, em todos os hospitais estudados, a adoção da recomendação de 10 a 15% dos funcionários totais do hospital para o S.N.D.

Esses percentuais guardam estreita relação com o sistema de atendimento, tanto para os padrões de luxo, em que há necessidade de um número de funcionários, para o hospital, maior do que o prescrito nas recomendações, quanto para os hospitais com sistema de atendimento popular.

Independente do padrão de atendimento, ou de quaisquer outras variáveis, como constituição jurídica, sistema de distribuição e higienização, foi considerado satisfatório, para o S.N.D., um valor de 10 a 15% dos funcionários do hospital.

Entretanto, no estudo realizado por Trigo, nos hospitais gerais da cidade de São Paulo-SP, foi verificado que o valor para a S.N.D. não se encontrava nessa faixa (10 a 15%), em relação à totalidade dos funcionários de cada hospital. A grande maioria dos hospitais estudados apresentava percentuais inferiores a 10% (40 entre 49 unidades), e apenas 9 encontravam-se dentro dessa recomendação.

Quanto ao número de funcionários por leito de hospital, índice utilizado como subsídio para cálculo de pessoal para o S.N.D., os autores encontraram valores que oscilam entre 0,7 a 5,6 funcionários por leito, como no estudo de São Paulo, e entre 0,60 a 4,12, nos diferentes tipos de hospitais estudados, no Recife.

West analisou as necessidades de pessoal baseando-se no tempo gasto para produzir as refeições. Na avaliação do S.N.D. Gandra e cols. consideram 15 minutos o tempo médio para preparar, distribuir e higienizar uma refeição, em hospitais. Para o cálculo deste tempo foram consideradas algumas variáveis:

- jornada diária de trabalho: número de horas diárias normais de trabalho;
- número de refeições servidas: somatório de desjejuns, almoços, jantares e refeições noturnas e lanches;
- produção das refeições: centralizadas;
- distribuição de refeições e higienização de utensílios: descentralizadas;
- inclusão, nos cálculos, do número de nutricionistas envolvidos nas atividades operacionais, exclusive a(s) chefia(s).

De acordo com esse método, calcula-se o número de empregados fixos e, em seguida, os substitutos de folgas, feriados e férias, que constitui o período de descanso dos empregados.

Em seminário reunido especialistas em nutrição de diversas instituições, com a finalidade de definir indicadores para a avaliação de serviços de alimentação e nutrição, foi sugerida a adoção da seguinte fórmula para o cálculo de pessoal fixo, no S.N.D. de hospitais.

número de refeições x 15 minutos

IPF = _____

jornada diária de trabalho em minutos

O cálculo para o pessoal substituto (folgas, férias e feriados) baseia-se no conhecimento do Indicador de Pessoal Substituto de dias de descanso (I.S.D.), que expressa o número de períodos de descanso que um empregado substituto pode assumir.

O período de descanso de cada empregado depende do tipo de jornada diária de trabalho. Nesse período estão incluídas folgas semanais e/ou folgas em dias alternados, feriados e férias.

Fórmula do Indicador de Pessoal Substituto de dias de descanso (I.S.D.):

$$\text{ISD} = \frac{365 \text{ dias do ano} - (\text{período de descanso})}{\text{período de descanso}}$$

Para cada tipo de jornada de trabalho corresponde um ISD diferente. Na jornada diária de trabalho com uma (1) folga semanal, necessitando de um (1) substituto, os dias computados de descanso são:

- férias	- 30 dias
- domingos	- 48 dias
- feriados	- 12 dias
- TOTAL	- <u>90 dias</u>
	365-90

Para o $\text{ISD} = \frac{365-90}{90} = 3,06$ períodos de descanso que um empregado substituto pode assumir.

Na jornada de 12/36 horas, uma média de 6 horas/dia para uma (1) jornada diária de 720 minutos, compensados com um dia de folga, o ISD é assim determinado:

- férias	- 30 dias
- folgas	- 168 dias
- TOTAL	- 198 dias

Os 168 dias de folga correspondem à metade dos dias do ano, subtraídos os dias de férias, isto é, $365 - 30 = 335$ dias (dias úteis, feriados e domingos). Porém, como na jornada 12/36 os empregados trabalham um (1) dia e folgam outro, deve-se dividir por 2. O resultado (168), representa os dias de folga nos quais cada funcionário necessita ser

substituído. É útil lembrar que, em se tratando de trabalho aos domingos e feriados, a Legislação exige pagamento em dobro da hora trabalhada ou direito a outro dia de folga.

O ISD para essa jornada é:

$$\text{ISD} = \frac{365 - (30 + 168)}{198} = 0,84$$

Esses exemplos servem de orientação para calcular o período de descanso em outras jornadas de trabalho que exigem número de dias de folga anuais diferentes.

Calcula-se o número de funcionários substitutos dividindo o numero de pessoal fixo pelo ISD.

Alguns serviços apresentam uma média de ausência diária (folgas, licenças, etc) elevada, podendo interferir no rendimento geral do S.N.D. Faz-se necessário, segundo Gandra, acrescentar, ao pessoal calculado, um percentual sobre o pessoal fixo, para suprir a deficiência rotineira do pessoal, por faltas, ou seja, acrescentar a taxa de absenteísmo ao número de pessoal fixo calculado.

O número de refeições pode ser conhecido ou estimado. Passos estima o número de refeições/dia em percentuais relativos ao número de pacientes, acompanhantes e funcionários dos hospitais, segundo a tabela que se segue:

ESTIMATIVA DO NÚMERO DE REFEIÇÕES, SEGUNDO PASSOS

CLIENTELA	REFEIÇÕES			
	DESJEJUM	LANCHE	ALMOÇO	JANTAR
	%	%	%	%
Pacientes 100	100	100	100	
Acompanhantes 50	10	60 a 80		10
Funcionários 60	40	10		01

Esses percentuais podem variar em função do tipo de hospital. Certamente, quando existe um número de leitos destinados a cirurgias diárias, há uma maior frequência de dietas “zero” para pacientes. A taxa de ocupação dos leitos do hospital é um indicador ao qual se deve dar atenção, para não se subestimar ou superestimar o número de refeição/dia. Contudo, na análise, de Trigo esse indicador não influenciou o número de funcionários do S.N.D.

5.4.1 - Distribuição de pessoal do S.N.D..

A sobrevivência de uma unidade organizacional independe do somatório de suas partes, pura e simplesmente. Uma ação sinérgica entre essas partes é que vai proporcionar o resultado almejado. Para se alcançar tal empreendimento, é necessário quantificar os diferentes cargos e distribuí-los racionalmente, na Unidade Organizacional, a partir do conhecimento de cada tarefa, atividade e função desenvolvida na unidade. As tarefas, atividades e a capacidade de realização das tarefas, por parte dos empregados. Neste último critério devem ser considerados a capacitação versus tempo por tarefa desenvolvida.

Nesse contexto são observados os fatores que interferem, de um modo geral, no dimensionamento de pessoal, o mesmo ocorrendo para a distribuição de determinado quantitativo entre os diversos cargos. O sistema de atendimento padronizado segundo parâmetros sócio-econômicos, culturais e tecnológicos, determinará o número de empregados de acordo com os cargos definidos na estrutura organizacional.

Mezomo sugeriu uma distribuição percentual dos cargos existentes, numa visão operacional, considerando as diversas tarefas, ou seja, de administração (15%), recebimento e estocagem (18%), preparo de gêneros (11%), cocção (20%), merenda, lanche e desjejum(5%), cafeteira (7%), copas de distribuição (12%), lavagem de louça + faxina (8%) e, finalmente, serviço noturno (6%). A obediência a essa recomendação para o S.N.D. de Unidades Hospitalares, nem sempre tem sido constatada em supervisão de

estágios curriculares sobre avaliação de Recursos Humanos. Entretanto, admite-se ser um bom instrumento de orientação na Organização dos Recursos Humanos do S.N.D.

Outro aspecto relevante na distribuição de pessoal por cargos, no S.N.D., refere-se à falta de análise e descrição dos cargos, de modo a estruturar coerentemente o quadro de pessoal. Esse fato gera desvios de função do empregado, que passa a desenvolver tarefas nem sempre compatíveis com o cargo que ocupa e por conseguinte, sem estar devidamente capacitado ao seu desempenho.

O que se procura sugerir é que o nutricionista, ao estudar cada cargo, equacionando o tipo e quantidade de tarefas a serem executadas naquele cargo, dimensione o número de cargos necessários e o número de pessoas para ocupá-los.

5.4.2 - Tipos de cargo no S.N.D.

- Chefia geral da Unidade;
- Chefia de Seção ou Setor ou encarregado de Setor ou Turma;
- Supervisor;
- Nutricionista;
- Cozinheiro;
- Auxiliar de Cozinheiro;
- Auxiliar de cozinha;
- Copeiro;
- Servente;
- Despenseiro;
- Auxiliar de Administração.

Esses são os cargos mais comuns encontrados na estrutura de um S.N.D., podendo existir ainda Auxiliar e Técnico de Nutrição de nível médio.

5.5. CONTROLE E AVALIAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DO S.N.D.

No processo administrativo é condição fundamental a realização de atividades que visem o controle e avaliação, a fim de ajustar, redirecionar as ações, objetivando o mais alto padrão de qualidade, num quadro econômico e racional.

O desempenho do empregado é fundamental, um dos aspectos responsáveis pelo sucesso do S.N.D. Os resultados do controle e da avaliação desse desempenho constituem valiosos subsídios para manter a gerência e os próprios empregados informados acerca da qualidade e quantidade dos trabalhos realizados para suprir deficiências e promover maior adequação das ações às necessidades. Através do controle é também possível detectar necessidades de treinamento, mobilização de pessoal para outros cargos, contratação ou demissão de empregados, introdução de novas tecnologias, etc.

Ao gerente de um S.N.D. compete planejar e implantar o sistema de controle e avaliação de seu pessoal. O controle e a avaliação do desempenho são realizados através da aplicação de algumas técnicas e utilização de determinados mecanismos, dentre os quais: padrões de desempenho, avaliação de atitudes, análise de taxas de absenteísmo e de índice de rotatividade de mão-de-obra, etc.

O estabelecimento de padrões para a realização das tarefas constitui a etapa inicial do processo de controle e avaliação dos recursos humanos, em qualquer organização. É, assim, inadmissível realizar qualquer controle e avaliação sem a pré-fixação dos padrões de desempenho.

Em se tratando de uma tarefa simples, por exemplo: descascar determinada quantidade de batata-inglesa. Qual seria o tempo médio dispendido por 1 empregado, durante a sua jornada diária de trabalho, para realizá-la? Que critérios são adotados para

recebimento de gêneros alimentícios, com o fim de exercer o controle de qualidade dos mesmos?

Que proporção média sólido/líquido do feijão cozido deve ser mantida, diariamente?

Que critérios devem ser adotados para a higienização do pessoal?

Resposta a questões desse tipo subsidiam a definição dos padrões desejados.

Os padrões de desempenho visam direcionar a atividade, de modo a alcançar os melhores resultados possíveis, do ponto de vista qualitativo, quantitativo e de uniformidade. Para alcançar tais padrões devem ser desenvolvidas pesquisas no próprio S.N.D., a fim de possibilitar o controle dos fatores intervenientes. Por outro lado, o estabelecimento dos padrões de desempenho evita a avaliação subjetiva, baseada em impressões pessoais.

Nem sempre as organizações utilizam um cronograma para avaliação de desempenho. Nestas organizações a avaliação dos empregados é feita apenas em ocasiões específicas, de ascensão funcional, de melhoria de nível de salário, etc., prática não muito recomendável, pois a avaliação vai corresponder a um “flash” do desempenho do empregado, sem considerar toda a sua vida na Organização, podendo levar a um resultado distorcido.

5.5.1. Avaliação de atitudes

É um tipo bastante utilizado para avaliar pessoal.

Em relação à atitude, alguns elementos devem ser observados: - Pontualidade – obediência ao horário estipulado para a jornada diária de trabalho; - Assiduidade – revela o grau de interesse do empregado em comparecer ao trabalho. As causas de ausência ao trabalho devem ser investigadas; - Interesse – tanto pelo trabalho como pelos objetivos do S.N.D.; - Cooperação - observa-se o espírito de colaboração com os colegas e com a

Chefia. A espontaneidade da cooperação, a importância que o funcionário dá ao trabalho em equipe.

5.5.2. Higiene e segurança no trabalho

Outro aspecto de grande relevância em um S.N.D. A qualidade de um serviço ou produto do S.N.D. depende, em grande parte, do aspecto de higiene, inclusive do vestuário com que se apresentam os empregados. É uma medida de confiabilidade na higiene da refeição produzida, que é transmitida à clientela. Como também o controle para os recursos de segurança no trabalho: uso de técnicas, equipamentos, cuidados com limpeza e higiene geral, etc.

Quanto à saúde dos empregados de um S.N.D., seu controle está subordinado aos requisitos legais para o funcionamento. Exames de saúde devem ser realizados semestralmente, para assegurar a qualidade física e sanitária dos empregados.

5.5.3. Taxa de absenteísmo

A taxa de absenteísmo (TA) é um indicador na Administração de Recursos Humanos para avaliar o desempenho da Organização como um todo.

Corresponde à taxa de ausência diária e é calculada através do emprego de uma fórmula, que indica a relação percentual entre a média de faltas diárias em determinado período e o número de empregados fixos no período considerado.

No exemplo abaixo, de um S.N.D. com 80 empregados fixos, registrando uma média de ausências diárias de 4 funcionários, a TA resulta do seguinte cálculo:

$$(\text{número médio de empregados ausentes}) \times 100$$

$$TA = \frac{\quad}{\quad} = 5\%$$

(número de empregados fixo) 80

Para se obter uma taxa de absenteísmo média, em determinado período, considera-se o número médio de faltas no mesmo período.

Cada Organização tem suas próprias características, que vão determinara a sua taxa de Absenteísmo aceitável, isto é, que não constitua restrições ao seu desempenho e desenvolvimento.

Nas organizações governamentais, há referência a um número elevado de ausências diárias. A afirmativa tem sido confirmada durante a supervisão de estágios curriculares em S.N.D. Essas ausências não programadas causam transtornos, a ponto de exigir mudanças nos tipos de preparações do dia, substituições de tipos de alimentos, atrasos na distribuição, etc. Quase sempre, geram mudanças comportamentais nos empregados: irritabilidade, agressividade e negligência quanto à qualidade do produto. Os funcionários presentes sentem-se explorados, injustiçados pela chefia, uma vez que são solicitados a assumir as tarefas programadas para os ausentes naquele dia.

O nutricionista, junto ao órgão de Administração de Recursos Humanos da Organização, deve controlar e identificar as causas do absenteísmo, que tanto podem estar relacionadas com problemas do empregado, como da própria Organização.

Chiavenato cita como causas do absenteísmo: doença efetivamente comprovada, razões diversas de caráter familiar, doença não comprovada, atrasos involuntários, faltas voluntárias por motivos diversos, etc.

5.5.4. Rotatividade de pessoal

A rotatividade de pessoal expressa a relação percentual entre os desligamentos e o número médio de funcionários que compõem o quadro de pessoal, considerando um

determinado período de tempo, que pode ser mensal ou anual. Pode ser expressa na seguinte equação;

$$\text{Rotação de pessoal} = \frac{D \times 100}{\text{número médio do quadro de pessoal}}$$

onde, D = número de demissões no período considerado.

Número médio do quadro de pessoal = soma do número de funcionários no início e no final do período considerado, dividido por dois.

O índice de rotatividade não deve ser zero, nem muito elevado. É considerado salutar, para a Organização, quando atinge um percentual que permite renovar ou manter os funcionários motivados e identificados com os objetivos do S.N.D. e da Organização.

Nas organizações governamentais a rotação de pessoal, em geral, é muito baixa, fato atribuído ao regime de trabalho, que assegura estabilidade no emprego. Nesses casos, os chefes do S.N.D. devem desenvolver sua criatividade, a fim de motivar os empregados para uma constante renovação e aprimoramento, estimulando o interesse pelo trabalho e pela Unidade para a qual trabalham.

A variação da taxa de rotatividade está diretamente relacionada à cultura e ao “clima” da empresa, na medida em que novos funcionários injetam novos conhecimentos, idéias, metodologias, sem esquecer a motivação para interagir com o seu grupo de trabalho e os demais setores da Organização.

Esta variação, entretanto, deve guardar um certo equilíbrio: nem tão alta, que obriga a Organização a constantes investimentos em recrutamento, seleção e treinamento para novos funcionários, nem tão baixa, a ponto de representar a acomodação, a falta de motivação e criatividade, enfim, a estagnação, decorrente da execução das mesmas tarefas, no mesmo espaço, durante longo tempo.

CAPÍTULO VI

6. FUNCIONAMENTO DO S.N.D.

6.1. Atividades anteriores à produção de refeições

As atividades anteriores à produção, desenvolvidas a longo prazo, são atividades típicas de planejamento; ao serem definidas, fixam parâmetros imprescindíveis à avaliação e configuram uma administração em bases científicas, ou seja, fundamentada nos princípios de planejamento e controle.

Nesta fase são elaborados também os instrumentos de comunicação e controle, como fichas e formulários, que constituem fontes indicadoras de informações. A elaboração destes instrumentos de registro de informações é importante, e sua eficiência para avaliar determinada situação dependerá da exatidão com que se obtenha a informação e da fidedignidade com que é feita a anotação.

Os instrumentos de registro dos S.N.D. devem ser claros, precisos e de fácil preenchimento; devem ainda ser dotados das seguintes características.

- praticidade – de coleta simples e obtida na rotina da unidade;
- simplicidade de cálculos – isto é, exijam cálculos fáceis, que possam ser feitos por funcionários de nível médio;
- identidade de resultados – isto é, que leve a resultados comparáveis, mesmo quando empregados por diferentes pessoas e em diferentes momentos.

As atividades de planejamento devem ser desenvolvidas por todos os chefes, independente de seu nível hierárquico.

No caso dos S.N.D., as atividades de planejamento que configuram uma atuação científica são descritas a seguir.

6.1.1. Estimativa das necessidades nutricionais da clientela

Conforme já mencionado, um dos objetivos dos S.N.D. é oferecer uma alimentação adequada às necessidades nutricionais de sua clientela.

Para assegurar esta adequação será necessário definir previamente as necessidades em calorias, que poderão ser estimadas utilizando-se o método da OMS que passarão a ser utilizadas como parâmetro, para avaliação do valor calórico total (V.C.T.) das refeições oferecidas.

Não só as necessidades em calorias totais devem ser definidas mas, também, a distribuição percentual em relação a carboidratos, proteínas e gorduras, do V.C.T. Entre as recomendações existentes, a mais usada é a que define 55 a 65% do V.C.T. para carboidratos, 10 a 15% para proteínas e 20 a 30% para lipídios.

Nos locais onde se oferece mais de um tipo de refeição, a distribuição do V.C.T. entre as mesmas pode guardar as seguintes proporções:

Desjejum..... 15%

Almoço..... 45%

Jantar..... 40%

Quando se oferece lanche, este pode representar 5 a 10% do V.C.T., retirados da refeição almoço ou jantar.

Para grupos de baixo poder aquisitivo, nos casos em que é oferecida apenas uma refeição, recomenda-se que esta represente 60% das calorias totais.

Quando não há possibilidade de obtenção de dados locais para definição do V.C.T., sugere-se que o nutricionista tome como parâmetro as recomendações feitas para

o Programa de Alimentação do Trabalhador (P.A.T.), que estipula, no mínimo, 1.400 calorias para as grandes refeições, 300 calorias para as pequenas refeições, e NDpcal mínimo de 6%.

O equilíbrio das vitaminas e minerais deve também oferecer atenção especial do nutricionista, considerando as consequências negativas resultantes da deficiência destes elementos na metabolização dos princípios básicos.

6.1.2. Padrão dos cardápios

O padrão dos cardápios oferecidos pelo S.N.D., obviamente, deve ser compatível com a sua disponibilidade financeira e de mercado (levantada junto aos órgãos de abastecimento), hábitos alimentares, condições sócio-econômicas da clientela e peculiaridade de cada unidade, como: número e habilitação de funcionários, equipamentos e área física disponível.

6.1.3. Definição “per capita”

O equilíbrio de nutrientes nos cardápios está na dependência da quantidade de alimentos oferecidos e na inclusão de um alimento de cada grupo básico na refeição planejada. Para assegurar este equilíbrio, assim como a adequação às necessidades, é importante que se defina o “per capita” de cada alimento e seus prováveis substitutos.

Para definição do “per capita” dos alimentos que serão consumidos é necessário dispor de informações sobre os hábitos alimentares da clientela e, sobretudo, suas necessidades calóricas.

A operacionalização desta medida pode ser feita de várias maneiras; por sua praticidade, sugere-se a seguinte;

- fixar o “per capita” dos alimentos que diariamente são incluídos nos cardápios, como, por exemplo: nos casos de almoço: arroz, feijão, carne, farinha e/ou pão, óleo, açúcar, verduras do feijão, e analisar seu teor calórico, em proteínas, gorduras, e carboidratos.
- analisar as preparações variáveis dos cardápios, como entrada, acompanhamento do prato principal, sobremesa, elaborando fichas individuais dessas preparações;
- estabelecer a diferença entre as calorias estimadas para a clientela e o total de calorias dos alimentos diariamente utilizados naquela refeição;
- completar o equivalente à diferença de calorias, escolhendo entrada, acompanhamento do prato principal e sobremesa que perfaçam o total calórico necessário, dentre as fichas de preparação já analisadas.

As fichas de preparação constituem importantes fontes de informações sobre o valor nutritivo das preparações devendo incluir dados sobre o rendimento e tempo de cocção. A observância destas informações garante o padrão de qualidade das refeições, além de permitir o controle das calorias oferecidas, dando um cunho científico às atividades desenvolvidas pelo nutricionista.

6.1.4. Planejamento dos cardápios básicos

Objetivando montar um eficiente controle também para o custo das refeições, propõe-se a elaboração de amostra representativa dos cardápios básicos que serão oferecidos pelo S.N.D.

Estes cardápios devem ser balanceados, de modo a satisfazer as necessidades energéticas e em nutrientes, garantindo, ao mesmo tempo, saúde, capacitação para o trabalho e ‘performance’ física desejável ao indivíduo. Sabe-se também que cardápios bem elaborados despertam, nos usuários, embora a longo prazo, conceitos básicos de nutrição.

No momento da elaboração dos cardápios, além do respectivo padrão, devem ser considerados outros aspectos fundamentais, como.

6.1.4.1. Necessidades nutricionais

A inserção, nos cardápios, de um representante de cada grupo básico de alimentos, favorece a obtenção do equilíbrio desejado em relação aos nutrientes.

No que se refere às calorias, estas podem ser equilibradas, como já citado e exemplificado, pela seleção de preparações relativas a entradas, acompanhamentos do prato principal e sobremesa. Algumas regras devem ser observadas como, por exemplo: ao utilizar uma entrada de alto valor calórico, escolher como acompanhamento (sobremesa), preparações de teor calórico reduzido. A implantação de um sistema de fichas de preparação em muito facilitará essas combinações.

6.1.4.2. Disponibilidade do gênero no mercado

A elaboração de cardápios básicos com gêneros disponíveis no mercado torna-os representativos da situação, facilita o abastecimento, garante o padrão de qualidade das mercadorias, além de possibilitar uma provável minimização do custo.

6.1.4.3. Recursos humanos

No planejamento dos cardápios é imprescindível observar a correlação entre pessoal disponível, habilitação e tempo hábil para a execução.

Nas unidades em que o pessoal não está adequado à realidade do serviço, deve-se evitar preparações para cuja elaboração sejam necessários tempo e qualificação especial dos funcionários, considerando as implicações que acarretariam em termos de

exaustão no trabalho, comprometimento no padrão da refeição e atraso na distribuição, provocando insatisfação dos comensais.

6.1.4.4. Disponibilidade da área e equipamento

O dimensionamento e distribuição da área física, a adequação dos equipamentos às finalidades da unidade, bem como sua distribuição ambiental, constituem também fatores a considerar no planejamento dos cardápios. Áreas mal dimensionadas, sem uma distribuição funcional razoável, dificultam ou mesmo impedem a racionalização do trabalho, exigindo um acréscimo de pessoal e comprometendo o padrão de qualidade, inclusive de higiene, das refeições preparadas.

No tocante aos equipamentos, estão correlacionados diretamente à escolha das preparações que comporão os cardápios.

6.1.4.5. Hábitos alimentares da clientela

Sua identificação pode ser feita mediante sondagem de preferências, objetivando elaborar cardápios que satisfaçam a clientela e sejam condizentes com os aspectos já citados.

Essa sondagem é uma medida imprescindível, sobretudo nos locais em que as preparações do cardápio são diversificadas, contudo com o direito de optar por apenas um tipo de preparação. A sondagem pode ser feita mediante entrevista e/ou preenchimento de formulários, em que se inquire sobre os tipos de alimentos ou preparações preferidas. É importante que as preparações mencionadas no formulário se enquadrem no padrão dos cardápios, já definido anteriormente. Serão considerados bem aceitos os alimentos ou preparações que obtiverem 90 a 100% de aceitação pela clientela.

A realização da sondagem tornará possível a eliminação de uma das variáveis que interferem no resultado do indicador de resto (I.R.), a ser estudado posteriormente.

Quando a sondagem é aplicada de forma aberta, sem considerar as possíveis preparações ou alimentos a serem oferecidos, exige muitas vezes um trabalho posterior de conscientização junto à clientela, para ajustar sua expectativa às condições financeiras da empresa e do mercado.

6.1.4.6. Outros fatores

A adequação ao clima, digestibilidade, consistência das preparações, equilíbrio de cores, repetição de alimentos em preparações diferentes, são outros aspectos que devem ser considerados na elaboração dos cardápios.

6.1.5. Estimativa do número de refeições

Ao estimar o número de refeições, dois aspectos devem ser considerados: a rigidez no cumprimento de normas em relação à oferta de refeições e o plano de expansão ou retração da empresa. O primeiro influencia diretamente na estimativa diária do número de refeições, enquanto o segundo não pode deixar de ser observado ao se elaborar o orçamento.

A informação sobre o número de refeições oferecidas, quando isolada, servirá de subsídio para avaliar a frequência ao refeitório e o desempenho dos responsáveis pela distribuição; quando correlacionada a outras informações, servirá de base a uma gama de indicadores de avaliação.

6.1.6. Estimativa do custo das refeições

O custo da refeição pode ser alterado por vários fatores, entre eles pode-se citar:

- *Política de compras:

O sistema de compras influi diretamente no preço dos gêneros alimentícios. Nos órgãos em que há obrigatoriedade de licitação, verifica-se comumente uma elevação dos preços das mercadorias ofertadas no contrato, face às política inflacionária vigente no país, considerando a demora na liberação das verbas para pagamento.

A quantidade a ser comprada, assim como o sistema de pagamento (à vista ou a prazo), são fatores que também influem diretamente no custo da refeição. A compra de grandes quantidades pode ser feita diretamente ao produtor, eliminando a figura do atravessador, muitas vezes o grande responsável pela elevação dos preços.

A forma de pagamento provoca também uma alteração no preço do produto.

- Método de recepção e armazenamento de mercadorias.

Um maior controle na recepção, no que diz respeito à qualidade e quantidade dos gêneros, assegurará a estabilidade do custo da refeição, pois assim procedendo nutricionista garantirá a manutenção da qualidade e quantidade previstas dos gêneros.

O sistema de armazenamento é outro fator que influi diretamente no custo da refeição. Gêneros mal estocados elevam as despesas, alterando as previsões e requerendo compras emergenciais, quase sempre por preços mais elevados.

- Controle das operações durante a preparação:

Um maior controle nesta fase poderá evitar grande parte das perdas decorrentes da inabilidade dos operadores (no manuseio dos alimentos e equipamentos), inabilidade esta por falta de treinamento ou inadequação dos equipamentos utilizados.

A temperatura e o tempo de cocção constituem outros fatores que devem ser observados.

Quando esses aspectos não são devidamente obedecidos, ocorrem perdas, alterando as previsões de despesas e, conseqüentemente, o custo da refeição.

- Mão-de-obra:

A diversificação dos cardápios, a escolha do sistema de atendimento e o tipo de serviço a ser prestado à clientela vão influir diretamente no dimensionamento do pessoal e nas despesas com mão-de-obra.

A falta de treinamento do pessoal, bem como a inadequação dos equipamentos e da planta física refletirão também nestas despesas.

O custo da refeição é considerado global, quando representado pelas despesas com matéria-prima, mão-de-obra, energia elétrica, gás, água, material de higiene, depreciação dos equipamentos utilizados na Unidade, assim como pelos demais gastos, como material de expediente, descartáveis, etc.

6.1.7. Definição da política de abastecimento do S.N.D.

Outro fator importante é a definição da política de abastecimento que consiste na fixação dos critérios para escolha dos fornecedores, definição da periodicidade do abastecimento, sistematização das requisições da recepção e armazenamento das mercadorias. Estas atividades devem ser planejadas pelo nutricionista e instituídas normas para sua operacionalização.

O critério para escolha dos fornecedores está relacionado ao tipo de empresa. Nas empresas onde há obrigatoriedade de licitação, nenhuma modificação poderá ser introduzida naquelas previstas pela legislação em vigor.

Nas demais, os fornecedores poderão ser escolhidos através de informações de pessoas idôneas, por levantamento de preço entre vários fornecedores, ou mediante acordo do nutricionista, que fixa padrões de qualidade do produto, forma de pagamento, preço máximo para mercadorias, prazo de entrega.

A definição da periodicidade, além de normatizar o abastecimento, permite uma avaliação do desempenho dos fornecedores, através do nível de comprometimento no atendimento às solicitações.

Uma norma a estabelecer refere-se às requisições para qualquer compra da Unidade, que só deverão ser atendidas mediante solicitação do nutricionista, em formulário próprio e em número de vias que permita um controle eficaz.

As mercadorias devem ser recebidas por um funcionário específico para esta atividade, devidamente habilitado.

O padrão de qualidade, o preço e o prazo de entrega das mercadorias devem ser observados e registrados em formulário próprio, que servirá para avaliar o desempenho do fornecedor.

O material recebido deve ser registrado em fichas de estoque, as quais deverão ter “lay out” que permita lançar a quantidade e valor das mercadorias que entram no S.N.D., que são retiradas e as que permanecem estocadas. A precisão deste registro constitui importante elemento para definição do custo realizado.

6.2. ATIVIDADES DURANTE A PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE REFEIÇÕES

Esta fase corresponde sobretudo a atividades de comando e coordenação.

Segundo Fayol,³⁸ “Comandar é dirigir o pessoal” assim sendo, compete ao responsável fazer com que as atribuições e os roteiros de trabalho sejam cumpridos e o seu desempenho supervisionado. A supervisão é considerada a mais antiga técnica de coordenação³⁹ e, com base neste princípio, pode-se configurar a função do nutricionista, nesta fase, como coordenadora, harmonizando os esforços para a consecução dos objetivos do S.N.D.

O sistema de supervisão deve ser direcionado à higiene do pessoal, dos utensílios, das áreas, aos hábitos de segurança de trabalho e às técnicas de manuseio dos alimentos, com vistas à preservação dos nutrientes e das características para a saúde

³⁸ FAYOL, op. cit. p.159.

³⁹ KOONTZ, H. & O'DONNELL, op. cit. p 791.

individual e coletiva, incluindo noções básicas de higiene pessoal e ambiental, enfatizando inclusive os danos causados pela ausência de cuidados higiênicos.

Cabe ainda ao nutricionista exigir que todo o trabalho seja realizado com pessoal uniformizado adequadamente ao tipo de tarefa realizada, com botas, batas, gorros, máscaras, luvas, etc. As máscaras são recomendadas sobretudo no momento da distribuição das refeições.

Para a limpeza dos equipamentos pesados, como coifas, fogões, etc., bem como para a manipulação de alguns alimentos, deve-se recomendar também o uso de acessórios de segurança, como capacetes, luvas e aventais protetores.

Atenção especial deve ser dirigida aos materiais de limpeza. Só deverão ser comprados produtos especificados e aprovados pelas autoridades sanitárias, evitando assim o uso daqueles que contenham substâncias que possam ocasionar efeitos colaterais.

Recomenda-se a implantação de um sistema de controle das condições de higiene dos equipamentos, utensílios, superfícies da cozinha, uniformes, etc., através da contagem das bactérias mesófilas coletadas em placas de ágar, específicas para este fim.

Eventualmente o fator de correção e cocção de alimentos e preparações, respectivamente, deve ser definido, com o objetivo de checar os fatores utilizados no serviço, para conferir maior segurança de que o quantitativo oferecido à clientela se encontra dentro dos padrões pré-fixados.

Deve ser instituído um sistema de controle do número de refeições servidas diariamente. Esta informação pode ser obtida através do uso de “ticketes”, cartões perfuráveis e/ou borboletas. o “tickete” datado, quando associado a este último sistema, permite um controle mais eficaz, por se tratar de um controle cruzado.

O registro diário do número de refeição, por tipo e/ou padrão de refeições, servirá de subsídio para a mensuração final do percentual da clientela atendida em relação à estimativa.

Durante a distribuição deverá haver também supervisão quanto ao porcionamento, apresentação das refeições, higiene do funcionário e seu relacionamento

com a clientela, fatores estes que influenciarão diretamente na preservação da boa imagem do S.N.D.

6.3. ATIVIDADES SUBSEQÜENTES À PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE REFEIÇÕES

Após distribuição das refeições são desenvolvidas atividades sobretudo de coordenação e controle. A coordenação abrange a supervisão quanto à higienização da área, equipamentos e utensílios usados.

A atividade de controle, segundo Fayol⁴⁰, consiste em verificar se tudo ocorre de conformidade com o plano adotado, as instruções emitidas e os princípios estabelecidos. Tem por objetivo apontar as falhas e os erros, para retificá-los e evitar a sua reincidência. É uma atividade abrangente, incluindo coisas, atos e pessoas. Nesta fase, o nutricionista terá que se reportar ao seu planejamento, para verificar se os objetivos estabelecidos para o S.N.D. estão sendo cumpridos.

6.3.1. Análise e avaliação

6.3.1.1. Do número de refeições

O levantamento diário do número de refeições oferecidas, por tipo de refeição e clientela atendida, é uma informação de que o nutricionista não deve prescindir, pois constitui um dado que, analisado em relação ao número de refeições planejadas, fornecerá subsídios para assegurar o cumprimento da meta pré-estabelecida pelo S.N.D., quanto ao número de comensais a atender.

A frequência ao refeitório pode ser considerada um dos indicadores do funcionamento dos S.N.D. Quando se apresenta menor que a esperada, indica a

necessidade de uma reavaliação das metas, da política de atendimento do S.N.D., inclusive da parcela de contribuição do comensal em relação ao custo da refeição.

6.3.1.2. Das sobras

Uma avaliação diária das obras é outra medida que pode ser utilizada no controle. A quantidade de sobras deve estar relacionada ao número de refeições servidas e à margem de segurança que foi definida na fase de planejamento. O excesso de sobras pode denotar falhas no porcionamento das refeições ou mesmo no seu planejamento, no que diz respeito à definição das necessidades nutricionais. Entre clientela esclarecidas, pode ser decorrente de falhas na seleção de alimentos e preparações para elaboração dos cardápios.

6.3.1.3. Do custo

Uma vez analisada a adequação da alimentação quanto às necessidades da clientela, deve-se levantar o custo da refeição e verificar sua adequação em relação ao custo-padrão. Ao apurar o custo da refeição, pode-se defrontar com situações diversas, entre as quais;

- locais onde se oferece apenas um tipo de refeição, de um único padrão;
- locais onde se oferece mais de um tipo de refeição, de um mesmo padrão;
- locais onde há diversificação no padrão dos cardápios e das refeições.

No primeiro caso, a apuração do custo torna-se simples, correspondendo à seguinte relação: despesas realizadas no período e número de refeições servidas no período.

⁴⁰ FAYOL, op. cit. p. 159

Para apurar o custo é necessário levantar as despesas efetuadas com matéria-prima, higiene e descartáveis, através de consulta às fichas de estoque, computando-se o valor das mercadorias retiradas da despensa no período definido.

A despesa com mão-de-obra de um modo geral será computada através de informações fornecidas pela unidade competente.

As despesas com energia, gás e água poderão ser apuradas diretamente, caso a Unidade conte com medidores exclusivos; através do consumo por equipamento, estimado na fase do planejamento; por rateio, tomando como base a área em m^2 *para iluminação*, água e o potencial das máquinas e equipamentos *para energia, força e gás*.⁴¹

Nos locais em que são oferecidos mais de um tipo de refeição de um mesmo padrão ou naqueles em que há diversificação no padrão dos cardápios, há necessidade de se reportar aos pesos estimados para cada refeição, na fase de planejamento. Assim, os custos são apurados através do total de unidades-padrão.⁴² O total das unidades-padrão (U.P.) é obtido multiplicando-se o número de refeições oferecidas por da tipo ou padrão de refeição pelo seu respectivo peso.

O total das unidades-padrão funcionará como divisor da despesa, ou seja, como base de rateio, para se encontrar o preço unitário.

O custo realizado de cada refeição é obtido multiplicando-se o seu peso pelo valor da unidade-padrão.

6.4. FORMALIZAÇÃO DO FUNCIONAMENTO

A sobrevivência de agrupamentos humanos está diretamente relacionada à existência de objetivos e normas, que precisam ser claros e bem divulgados entre os respectivos membros.

⁴¹ Ibid., op. cit.p.170.

⁴² MEZOMO, op. cit. p. 440.

Documentos legislativos diversos regulamentam as ações administrativas de uma entidade. Uns se destinam a definir as normas gerais, relativas à empresa como um todo, ou especificamente de um órgão, como é o caso, respectivamente, dos regulamentos e regimentos. Entretanto, tais documentos não entram em detalhes no que se refere aos procedimentos, sendo estes especificados no Manual de Serviço.

6.4.1. Manuais

Como já foi dito, a consecução dos objetivos de qualquer grupo depende da eficiente divulgação e controle das normas existentes. Esta divulgação geralmente é feita através de manuais, que têm como objetivo fornecer um relato atualizado, conciso e claro da intenção exata de cada fase das operações realizadas pela empresa ou por cada unidade em particular. Os manuais devem comportar todas as comunicações normativas da empresa, conforme critérios pré-estabelecidos, de modo a formalizar o seu funcionamento.

Uma vez que os manuais retratam a organização da empresa, de natureza essencialmente dinâmica, nunca podem ser considerados completos e terminados, necessitam de uma permanente atualização, de maneira a acompanhar as alterações que ocorrem na empresa. Esta característica – permanente atualização –, é indispensável para que os manuais cumpram sua verdadeira finalidade.

Rocha⁴³ considera que, de um modo geral, o manual se justifica numa empresa a partir do momento em que, por seu tamanho, os funcionários tendem a perder a visão do conjunto, a desconhecer as atividades e finalidades de outros setores.

As pequenas empresas podem prescindir deste instrumento, porque as comunicações são diretas, fáceis, e não causam maiores problemas à administração. As atividades de cada funcionário não se restringem, às vezes, a uma determinada função, de modo a se tornar difícil, e talvez até inconveniente, fixá-las através de manual.

⁴³ ROCHA, op. cit. p. 283.

CLASSIFICAÇÃO DOS MANUAIS

Dentre os manuais mais freqüentemente utilizados, podem-se citar;

- Manual de Organização; * Manual de Diretrizes e Políticas; * Manual de Normas e Procedimentos; * Manual de Padrões; * Manual de Formulários.

Seria conveniente, entretanto, que cada órgão integrante da estrutura administrativa da empresa criasse seu próprio manual, condensando em um único volume todos os assuntos tratados particularmente em cada um dos tipos de manual mencionados.

Estes manuais devem reunir aspectos da organização administrativa do órgão, dos seus recursos humanos, das normas para funcionamento e procedimentos. São, portanto, de grande importância para o administrador porque, definindo a estrutura organizacional do órgão, indicam as relações funcionais, os fluxos de autoridade e responsabilidade e, com isso, as relações entre vários órgãos e seus membros.

Como sugestão, apresenta-se a seguir os tópicos que devem compor o manual de serviço de uma Unidade de Alimentação e Nutrição e formalizam o seu funcionamento;

CAPÍTULO I

Da organização: - Objetivo; - Estrutura; - Competência; - Normas gerais para funcionamento,

CAPÍTULO II

Do pessoal: - Quadro de pessoal; - Atribuições por funções; - Roteiros de tarefas individuais.

CAPÍTULO III

Das instalações e equipamentos: - ‘Lay-out’ da unidade; - Plantas de instalações diversas; - Equipamentos.

CAPÍTULO IV

Do funcionamento: - Normas de procedimento (Rotinas); - Formulários; - Objetivo; - Especificação; - Rotina de utilização

No primeiro capítulo devem ser definidos claramente os objetivos gerais e específicos do S.N.D., sua posição na estrutura e a competência de cada órgão que a compõem e suas normas gerais de funcionamento.

Definindo e divulgando os objetivos do órgão, este pode funcionar como um grupo de trabalho, em que os chefes dos diversos níveis podem exercer uma de suas funções mais específicas: obter resultados.

A utilização deste mecanismo proporciona uma efetiva descentralização de autoridade. O compromisso dos chefes para com os objetivos fixados obriga-os a desenvolver sua iniciativa e criatividade para execução de métodos mais eficientes e racionais de trabalho, além de fornecer subsídios para uma auto-avaliação dos chefes e avaliação da Unidade como um todo.

A fixação de um quadro de pessoal com as atribuições de cada função e das tarefas de cada funcionário deve ser objeto do segundo capítulo. Este disciplinamento dá aos chefes subsídios legais para avaliação do desempenho dos funcionários e do setor.

Deve fazer parte do manual o quadro funcional da unidade, especificando função, data de admissão, idade, sexo, escolaridade.

No capítulo referente às instalações e equipamentos, uma cópia do “lay-out” do S.N.D. e de plantas das diversas instalações será de grande valia para minimizar os problemas que, na maioria dos casos, ocorrem por dificuldades na localização de informações indispensáveis para a solução de avarias. A listagem de todos os equipamentos existentes, com a respectiva especificação, data de aquisição, informações quanto a reparos e melhorias neles operados e sua localização, deve também ser incluída.

O quarto capítulo deve retratar todo o funcionamento do S.N.D., através de rotinas e fluxogramas.

6.4.2. Rotina

A rotina é definida como a descrição dos passos dados para a realização de uma atividade ou operação, envolvendo, geralmente, mais de um agente.

A representação, através de rotinas, das atividades ou operações realizadas pelo S.N.D. favorece a consecução dos objetivos, dando-lhes maior ênfase, racionalizando o trabalho e obrigando o administrador a planejar, antes de agir. As rotinas escritas também evitam improvisações, na medida em que definem com antecedência os agentes que serão envolvidos, propiciando-lhes treinar as suas ações, desta forma eliminando ou minimizando os erros.

A definição antecipada das operações permite a continuidade das ações desenvolvidas, além de fornecer subsídios para a avaliação de cada uma em particular, desde que se reconheça a necessidade de planejamento e avaliação em cada operação desenvolvida.

As rotinas são peculiares a cada local e, por isto, não podem ser compiladas.

Considerando a definição de rotina, convém definir os termos “passos” e “operações”. Passos são o conjunto sincronizado de movimentos necessários para a realização de uma operação ou atividade, por parte de cada funcionário. O conjunto de passos pode ser considerado uma tarefa ou operação. Na descrição das rotinas deve haver uma preocupação de caracterizar as fases de planejamento e de avaliação, a fim de configurar uma administração em bases científicas.

Para melhor compreensão, segue-se a descrição de uma rotina.

ROTINA DE DISTRIBUIÇÃO DE REFEIÇÕES

Agente	Descrição dos passos
--------	----------------------

Cozinheiro	Transporta as preparações para a área de distribuição, após registrar o seu peso em formulário próprio.
------------	---

Copeiro Recebe as preparações e coloca-se no balcão de distribuição.

Comensal Entrega a senha, apanha bandejas e talheres e se dirige ao balcão de distribuição.

Copeiro Porciona a bandeja

Nutricionista Supervisiona a distribuição

Comensal Dirige-se ao refeitório e faz a refeição

Servente Recebe bandejas, separa talheres, seleciona rejeitos comestíveis e não comestíveis e encaminha as bandejas para higienização.

Servente Pesa sobras e rejeitos no final da distribuição, sob supervisão da auxiliar de nutrição.

Auxiliar de Nutrição Registra os pesos em formulários e informa a nutricionista.

Nutricionista Toma conhecimento da existência ou não de sobras e providencia, quando necessário, o seu destino.

Auxiliar de Conta as senhas, calcula o indicador e restos e registra em formulário.

Nutricionista Avalia as informações relativas ao número de refeições oferecidas e ao indicador de restos.

Um modelo de cada formulário utilizado pela Unidade deve também ser inserido neste capítulo, sendo acompanhado de orientação quanto ao seu preenchimento, movimentação e arquivamento.

6.5 - ORÇAMENTO

O orçamento é a previsão de despesa e arrecadação por determinado período. É considerado um excelente instrumento de controle e coordenação e sua aplicação deveria constituir uma prática comum a todas os S.N.D. Sugere-se que seu prosseguimento e apresentação seja realizado da maneira que se segue:

- Definir o número de refeições que vai ser servido no período para o qual está sendo feito o orçamento;
- Estimar o custo médio inflacionado (custo padrão) para o período do orçamento;
- Fazer a previsão da receita correspondente à participação da clientela nos custos.

O orçamento é um instrumento de controle, porque obriga aos administradores a pensar nos resultados de uma decisão antes de torná-la efetiva, por objetivar o planejamento de operações e resultados e, sobretudo, por disciplinar os gastos.

É importante observar que os orçamentos, uma vez que são baseados em estimativas, não devem ser seguidos rigidamente. Se alguma condição básica que interfira diretamente nos preços sofrer alguma alteração, a administração deve considerar este fato e tomar as medidas exigidas, para correção do orçamento.

CAPÍTULO VII

7. ESTUDO DE CASO

7.1 COMPARAÇÃO DA ESTRUTURA TEÓRICA PROPOSTA E A ESTRUTURA EXISTENTE DO SERVIÇO DE NUTRIÇÃO E DIETÉTICA DE UMA UNIDADE HOSPITALAR.

Para comparar a estrutura foi escolhido o SND- Serviço de Nutrição e Dietética do HRSJHMG – Hospital Regional de São José Doutor Homero de Miranda Gomes, da SES, que atende diversas patologias. Fazendo parte da área física hospitalar, encontra-se também o IC – Instituto de Cardiologia, prestando, ambos, serviços a grande Florianópolis e outros municípios.

O Serviço de Nutrição e Dietética está ligado a Gerência Administrativa do HRSJHMG.

Os procedimentos referenciais para o levantamento foi feito através de dados do quadro de pessoal do SND e também a experiência adquirida em 8 anos de convivência com a realidade situacional do serviço.

Os parâmetros citados no estudo científico desenvolvido anteriormente, possibilitou o estudo comparativo entre a teoria (o ideal) e a realidade.

7.2. DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO

O Hospital Regional de São José Dr. Homero de Miranda Gomes, vinculado a SES, está localizado no município de São José-SC, tendo sido oficialmente inaugurado em 26 de fevereiro de 1987.

A sua fundação veio atender as necessidades, a nível de saúde, da população da grande Florianópolis e demais municípios.

7.2.1. Descrição do S.N.D.

O Serviço de Nutrição e Dietética do HRSJHMG está dividido em Seção de Armazenamento, Seção de Produção e Seção de Dietética. Sendo que a Seção de armazenamento está dividida em áreas: sala da chefia (Anexo I - foto 1), área de estoque produtos não perecíveis (foto 2), área de produtos utilizados diariamente (foto 3), área de material permanente (foto 4), área da câmara fria de hortifrutigranjeiros (foto 5), área da câmara fria de carne (foto 6), área de depósito de caixas (foto 7) e área de recepção, pesagem e lavagem de caixas (foto 8). A Seção de Produção em; sala da Chefia (foto 9), área de pré-preparo da carne (foto 10), área de pré-preparo de legumes (foto qq), área de confecção de alimentação (foto 12), área de distribuição para os funcionários (foto 13), área do refeitório (foto 14), área da cozinha dietética (foto 15), área da distribuição da dietética (foto 16), área de lavagem (foto 17), área limpa do lactário (fotos 18 e 19), área suja do lactário (foto 20) e vestiário do lactário (foto 21). A seção de Dietética é responsável pelo atendimento dos pacientes no ambulatório e unidades pelos nutricionistas e a distribuição da alimentação pelas copeiras nos andares (fotos 22, 23, 24 e 25).

Foto 1 - Sala da chefia

Foto 2 - Área de estoque produtos não perecíveis

Foto 3 - Área de produtos utilizados diariamente

Foto 4 - Área de materiais permanentes

Foto 5 - Área da câmara fria de hortifrutigranjeiros

Foto 6 - Área da câmara fria de carne

Foto 7 - Área de depósito de caixas

Foto 8 - Área de recepção pesagem e lavação de caixas

Foto 9 - Seção de produção em sala da chefia

Foto 10 - Área de pré-preparo de carne

Foto 11 - Área de pré-preparo de legumes

Foto 12 - Área de confecção de alimentação

Foto 13 - Área de distribuição para os funcionários

Foto 14 - Área do refeitório

Foto 15 - Área da cozinha dietética

Foto 16 - Área da distribuição da dietética

Foto 17 - Área limpa do lactário

Foto 18 - Área suja do lactário

Foto 19 - Área suja do lactário

Foto 20 - Área suja do lactário

Foto 21 - Vestiário do lactário

Foto 22 - Distribuição da alimentação pelas copeiras nos andares

Foto 23 - Distribuição da alimentação pelas copeiras nos andares

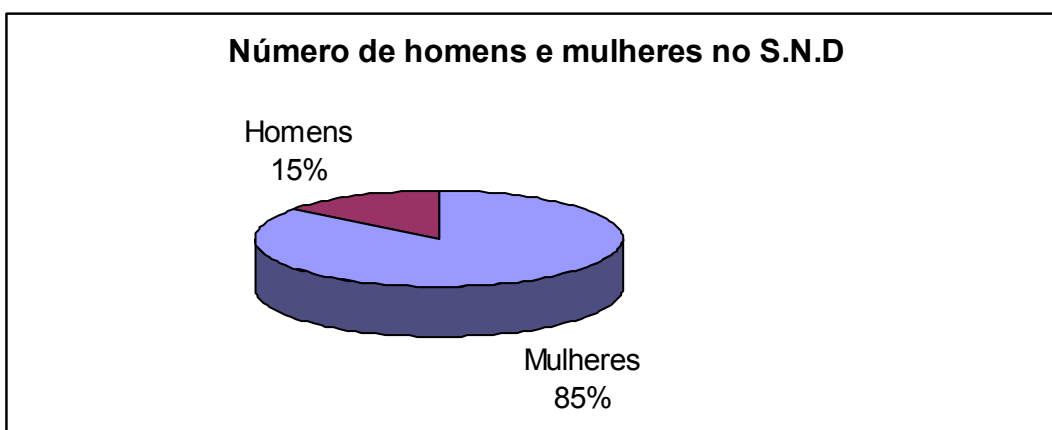
\

Foto 24 - Distribuição da alimentação pelas copeiras nos andares

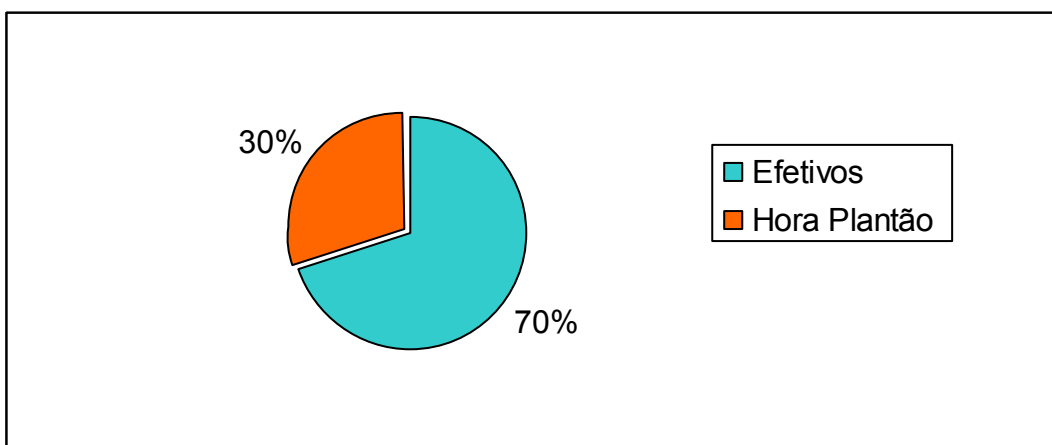
Foto 25 - Distribuição da alimentação pelas copeiras nos andares

7.2.2. Quadro de pessoal do S.N.D.

A faixa etária dos funcionários varia de 25 a 50 anos, tendo uma maior concentração entre 34 e 40 anos. O número de mulheres é superior, sendo 82 mulheres para 14 homens, ou seja 85% para 15%, respectivamente.



Na seção de produção e distribuição da Dietética podemos destacar que 30% dos funcionários trabalham no esquema de hora plantão. (GRAFICO PIZZA).



7.3. Particularidades do S.N.D.

O piso do SND é do tipo cerâmico (10 x 15cm) na cor marrom escuro. As paredes são revestidas até o teto com azulejos “pintados” na cor creme.

7.3.1. Equipamentos do S.N.D

Os equipamentos existentes do SND são os seguintes;

7.3.1.1. Armazenamento

- duas câmaras frias, de hortifrutigranjeiros e carne;
- duas balanças, tipo plataforma (200 e 150 kg), marca Filizola;
- dois carros-transporte, tipo plataforma de ferro fundido.

7.3.1.2. Produção

Pré-preparo: batedeira, amaciador de bifés, moedor de carne, descascador de legumes, liquidificador industrial.

Cozinha geral: quatro panelões a vapor (caldeirões), 01 forno, 2 fogões industriais (de 06 bocas e 04 bocas), 01 fritadeira e 2 exaustores com 3 motores cada, 01 cafeteira e balcão de distribuição, fatiadora de pão, carro inox de duas prateleiras, carros térmicos, 02 ventiladores de pé grandes, máquina de frios.

Cozinha dietética: 2 fogões industriais (de 06 e 04 bocas), 1 exaustor, 4 básculas e balcão de distribuição e 7 carros-transporte.

Lavação: 01 máquina de lavar bandejas, 1 exaustor, 1 ventilador de pé.

Lactário: um pasteurizador, 2 freezers (Consul 280 e 180 lts), 1 refrigerador, 01 fogão de 06 bocas.

Copas: São nove copas que possuem cada: 01 fogão, 01 refrigerador e 01 cafeteira com exceção da copa da emergência e 16 ventiladores.

7.3.1.3. Mobiliário

O mobiliário é constituído de: área administrativa, 3 arquivos, 10 mesas, 25 cadeiras; refeitório: 25 mesas e 100 cadeiras

7.3.1.4. Controles mensais

- Levantamento de refeições (anexo 01)
- Controle de sondas enterais (anexo 02)
- Controle do lactário - leites
- Curva ABC

CAPÍTULO VIII

8. AVALIAÇÕES E RECOMENDAÇÕES GERAIS

8.1. CONDIÇÕES GERAIS

- Na área de produtos não perecíveis, não há ventilação adequada que possibilite a circulação de ar entre mercadorias;
- a câmara fria de hortifrutigranjeiros não está no mesmo nível do piso, também possui ralo interno;
- a câmara fria da carne não possui interruptor de segurança localizado na parte externa da unidade hospitalar;
- os equipamentos como a máquina de moer carne, o amaciador de bifes, o liquidificador industrial, batedeira planetária e o descascador de legumes possuem 11 anos de uso, podendo ser considerados sucateados. A máquina de lavar bandeja está em igual situação;
- a cozinha geral e dietética possuem apenas 01 forno, sendo que deveriam existir 2 fornos para a cozinha geral e 01 forno para a cozinha dietética;
- os carros-transporte da cozinha e copas, além de serem insuficientes, não apresentam condição de uso adequado, acarretando aos funcionários, pelo peso excessivo, graves problemas de saúde (coluna, etc.);
- os azulejos da cozinha são pintados apresentando em determinadas áreas como a do pré-preparo e lavação vários descascados;
- na área da cozinha dietética não possui pia e o exaustor não está ligado, apenas foi colocado no local;

- o piso numa escuro possui uma aparência de sujeira, mesmo após a limpeza, sendo escorregadio;
- a não existência de uma manutenção preventiva torna muitas vezes o trabalho difícil, acarretando uma sobrecarga nos equipamentos e deficiência no seu funcionamento, causando um maior desgaste físico aos funcionários;
- as condições térmicas, principalmente no verão, são péssimas, pois com o calor que os painéis a vapor irradiam e a falta de meios artificiais de ventilação para amenizar, a situação fica delicada, trazendo desconforto, dor de cabeça e tonturas aos funcionários, comprometendo diretamente a produtividade e qualidade do serviço. A temperatura no verão ultrapassa os 32° graus;
- com iluminação artificial, pois as aberturas não permitem uma iluminação que é recomendada, o material, também auxilia para o aumento da temperatura ambiente;
- exaustores e outros equipamentos, juntamente com os carros-transporte, que não possuem rodízios de borracha, fazem com que os funcionários fiquem expostos a ruídos por longos períodos;
- não há pia na entrada da cozinha para a devida higiene das mãos;
- as instalações sanitárias e vestiários não são exclusivas para o SND, são utilizados em comum com outros serviços, o que torna preocupante a importância da higiene corporal na preservação do grau de higiene da alimentação;
- os uniformes não são cedidos pela instituição são providenciados pelos funcionários;
- o vestiário do lactário possui dois lavatórios e um vaso sanitário, sendo necessário também um chuveiro, por ser considerada uma área restrita.

8.2. RECOMENDAÇÕES GERAIS

- Quando de uma nova reforma no SND, a SES deve solicitar a presença de uma Nutricionista para opinar tecnicamente,
- contrato de manutenção dos equipamentos, possibilitando uma ação preventiva possibilitando a diminuição do desconforto acústico;
- a aquisição de ventiladores, para as diversas áreas: armazenamento, produção, dietética, lavação e copas, pois os existentes são em número insuficiente;
- a aquisição de novos equipamentos e carros-transporte, dando preferência a equipamentos silenciosos e carros que se movam sob rodízios de borracha;
- possibilitar aos funcionários uniformes, considerando o modelo, tipo e cor dos tecidos, contribuindo para amenizar o calor;
- promover cursos de treinamento periódicos a todos os funcionários;
- instalações sanitárias e vestiários exclusivos para o SND, devendo ser separados por sexo e a instalação de um chuveiro na área do vestiário do lachário;
- criar uma sala para o descanso dos funcionários;
- medição periódica dos ruídos existentes no SND por pessoal habilitado;
- aquisição de mais funcionários.

CONCLUSÃO

O Serviço de Nutrição e Dietética é um dos Serviços de fundamental importância no contexto hospitalar, tendo como responsabilidade o processamento da alimentação e distribuição em condições ideais para o atendimento dos pacientes e funcionários da instituição.

A adequação do planejamento físico do SND está diretamente interligado à consecução de seus objetivos.

Um planejamento físico que distribua racionalmente as diversas áreas de trabalho, observando as mesmas técnicas específicas para cada ambiente, incluindo a adequação dos equipamentos, implica numa diminuição de esforços para executar as tarefas, contribuindo para uma maior eficiência e eficácia nos resultados obtidos. Disso resulta uma racionalização dos recursos humanos e dos custos operacionais.

Um planejamento físico com tais características terá reflexos positivos os mais abrangentes, envolvendo desde a maior satisfação dos funcionários, diminuição dos custos operacionais, estendendo-se até as motivações psicológicas da clientela que necessitam do atendimento do SND.

Durante o trabalho foram explicitados e avaliados parâmetros que devem fundamentar a atuação de um SND, anteriores, durante e após a produção e distribuição das refeições, bem como aspectos intrinsecamente ligados ao seu funcionamento, como por exemplo custo e orçamento.

Mediante o estabelecimento de uma fundamentação teórica que discipline a atuação do SND, em todos os níveis, oferecemos um modelo de administração em bases científicas, fundamentada nos princípios de planejamento e controle.

Para o Nutricionista, é evidente a importância de um planejamento cuidadoso de seu trabalho, até mesmo como indicador de seu nível profissional e real papel no SND.

A partir da fundamentação teórica foi possível a comparação da mesma com as condições do SND de uma unidade hospitalar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, L.C.G. de. Organização e métodos; integrando comportamento, estrutura, estratégia e tecnologia. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1986, p. 116-128.
- BASILE, F.D. A estrutura administrativa do hospital. O mundo da saúde, São Paulo, 3(10):78-84, 1979.
- BRASIL. Leis, Decretos, etc. Lei nº 6.521, de 14 de abril de 1976. Diário Oficial, Brasília, 114(78), 19 de abril de 1976.
- CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1981. V.1.
- _____. Introdução à teoria geral da administração. 2.ed. rev. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1981.
- FAYOL, H. Administração industrial e geral; previsão, organização, comando, coordenação, controle. 8.ed. São Paulo, Atlas, 1970.
- Decreto nº 78.676, de 8 de novembro de 1976. Diário Oficial, Brasília, 9 de novembro de 1976.
- CAMPOS, J. de Q. O hospital e sua organização administrativa. São Paulo, LTr, 1978. p. 131-190.
- CHIAVENATO, I. Teoria geral da administração. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1979. v. 1, p. 113-145.
- DRUCKER, P. Uma era de descontinuidade. Rio de Janeiro, Zahar, 1974, p. 215-229.
- FARIA, A. N. de. Organização de empresas; teoria e prática de organização. 3.ed. Rio de Janeiro, Distribuidora Record de Serviços de Imprensa, 1978, v. 2, p. 359-511.
- Organização de empresas; teoria e prática de organização. 5.ed. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1974. v. 1, 321 p.

- HAMPTON, D.R. Administração contemporânea, 2.ed. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983. p. 243-248.
- JUCIUS, M.J. & SHLENDER, W.E. Introdução à administração; elementos de ação administrativa. 3.ed. São Paulo, Atlas, 1971. p. 216-248.
- MOITINHO, A.P. CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO. 5.ed. São Paulo, Atlas, 1963. p. 168-174.
- MOURA, J.B. DE. Avaliação do Programa de Alimentação do Trabalhador no Estado de Pernambuco. Recife, 1983. 98 p. Tese: Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências da Saúde, Departamento de Nutrição.
- POZO, C. DEL. A organização formal. In: SEMINÁRIO SOBRE LA ENSEÑANZA DE ADMINISTRACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION EN LAS ESCUELAS DE NUTRICIÓN Y DIETÉTICA DE AMERICA LATINA. Panamá, 1981. 8 p. mimeogr.
- ROCHA, L.A.L. da. Organização e métodos; uma abordagem prática. 5ex. São Paulo, Atlas, 1986. p. 126-158.p. 199-230.
- TINOCO, A. de F. Uma iniciação à administração de sistema de saúde. São Paulo, Universidade de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública, 1977. p. 66-93.
- WANDERLEY, M. Módulo III: Técnicas de levantamento de dados na organização; coletânea de textos, Recife, 1988. 71 p. (Curso de Organização e Métodos).
- RAMOS, A.V. DE S. Prática de seleção e aperfeiçoamento de pessoal. São Paulo, Atlas, 1965. 344 p.
- SERSON, J. Curso básico de administração de pessoal. São Paulo, LTr, 1971. p. 254-262.
- TEIXEIRA, S.M.F.G., et alii. Dimensionamento de recursos humanos para unidades de alimentação; análise de métodos. Hospital, Administração e Saúde. São Paulo, 10 (37):35-37, jan/mar. 1986.

- TRIGO, M. Dimensionamento do pessoal dos serviços de nutrição e dietética de hospitais gerais no município de São Paulo. São Paulo, 1985. 95 p. Tese Mestrado” Universidade de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública.
- WERTHER Jr, W.B. & DAVIS, K. Administração de pessoal e recursos humanos. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983. 499 p.
- WEST, B.B. et alii. Servicio de alimentos en instituciones. Washington, Organización Panamericana de la Salud, 1973. 229 p. (Publicación científica, 270).
- ÁTALA, A. Cálculo de pessoal para serviços paramédicos de um hospital geral de 300 leitos. Revista Paulista de Hospitais. São Paulo, 26:244-256, 1978.
- CASSUNDÉ, P.A.M. Curso intensivo de Administração de pessoal. Recife, Universidade Federal de Pernambuco [s.d.] p. 1-2.
- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, 1988. 377 p.
- Teoria geral de administração. 3. ed. São Paulo, McGraw-Hill, 1987. p. 191.
- FLIPPO, E.B. Princípios de administração de pessoal. São Paulo, Atlas, 1970. 639 p.
- GANDRA, Y.R. & GAMBARDELLA, A.M.D. Avaliação de serviços de nutrição e alimentação. São Paulo, Sarvier, 1986. p. 5-47.p. 56-77.
- JACKSON, M.J. Recrutamento, entrevista e seleção. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976. p. 164.
- KOONTZ, H. & O'DONNELL, C. Princípios de administração; uma análise das funções administrativas, 5.ed. São Paulo, Pioneira, 1971. v.1, p. 639-662.-. v. 2, p. 708-718.
- LODI, J.B. Recrutamento de pessoal. 2.ed. São Paulo, Pioneira, 1976. p. 171.
- LOPES, T. DE V.M. Problemas de pessoal da empresa moderna. 4.ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971. 316 p.

- MEZOMO, I.F. DE B. O serviço de nutrição; administração e organização. São Paulo, Centro São Camilo de Desenvolvimento e Administração de Saúde, 1983. p. 229-250.
- NEWMAN, W.H. Ação administrativa; as técnicas de organização e gerência. 4.ed. São Paulo, Atlas, 1975. 435 p.
- OLIVEIRA, D. de V. Planejamento estratégico; conceitos, metodologias, práticas. São Paulo, Atlas, 1986. p. 207-215.
- OLIVEIRA, E. DE V. Planejamento e organização de serviço de nutrição e dietética. São Paulo, Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e de Pesquisas Hospitalares, 1982, 214 p.
- OLIVEIRA, N.F.W. & NERY, M. Administração em serviços de nutrição 2.ed. Rio de Janeiro, 1986. 207 p.
- PASSOS, C. de M. Organização de cozinhas hospitalares. São Paulo, Associação Paulista de Hospitais, 1972. p. 132-148.

ANEXOS

ANEXO I

ESTADO DE SANTA CATARINA
SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE
FUNDO ESTADUAL DE SAÚDE
HOSPITAL REGIONAL DE SÃO JOSÉ DR. HOMERO DE MIRANDA GOMES

LEVANTAMENTO DO N° DE REFEIÇÕES

MÊS - FEVEREIRO DE 1998 - SÃO JOSÉ

	PACIENTES		FUNCIONÁRIOS		TOTAL
	I.C.	HRSJ	I.C.	HRSJ	
Desjejum Normal	358	3.100	1.893	7.100	12.451
Desjejum dieta	1.593	2.106			3.699
Colação	380	361			741
Almoço normal	358	3.100	1.578	5.916	10.952
Almoço dieta	1.593	2.106			3.699
Lanche normal	342	2.876	17.735	6.507	11.460
Lanche dieta	1.593	2.106			3.699
Jantar normal	342	2.876	507	3.209	6.934
Jantar dieta	1.593	2.106			3.699
Ceia	1.935	4.982			6.917
Total	10.087	25.719	5.713	22.732	64.251

SÃO JOSE, 10 DE MARÇO DE 1998

ANEXO II

ESTADO DE SANTA CATARINA
SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE
FUNDO ESTADUAL DE SAÚDE
HOSPITAL REGIONAL DE SÃO JOSÉ DR. HOMERO DE MIRANDA GOMES

SERVIÇO DE NUTRIÇÃO E DIETÉTICA
SETOR DE LACTÁRIO

Nº de refeições servidas por Via Artificial no mês de FEVEREIRO/1998

SONDA ENTERAL

DATA	Nº REFEIÇÕES	Nº ENVELOPES	LATAS MEDIDAS
01	46	25	
02	62	27	
03	62	29	
04	70	35	
05	70	36	
06	50	23	
07	52	23	
08	46	21	
09	42	19	
10	42	22	
11	24	14	
12	40	17	
13	40	22	
14	40	26	
15	46	26	
16	54	26	
17	40	17	
18	40	19	
19	32	13	
20	32	15	
21	32	15	
22	46	21	
23	34	16	
24	30	13	
25	24	10	
26	34	15	
27	30	16	
28	34	17	
29	X	X	
30	X	X	
31	X	X	
Sub total	1.194	578	
Total Geral	1.194	578	

ANEXO III

ESTADO DE SANTA CATARINA
SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE
FUNDO ESTADUAL DE SAÚDE
HOSPITAL REGIONAL DE SÃO JOSÉ DR. HOMERO DE MIRANDA GOMES

SERVIÇO DE NUTRIÇÃO E DIETÉTICA
SETOR DE LACTÁRIO

Quantidade diária de leites: L. materno, L. Nanon, Enfalac, Pré-nan e outros oferecidos ao Berçário e Obstetria no mês de: Fevereiro/1998.

BERÇÁRIO OBSTETRICIA								
DATA	L. Mat	L. Nanon	Enfal	Pré-nan on	L. Mat	L. Nanon	Enfal.	Pré-n anon
01	3640	520		1820	520			
02	3120	520		2600	260			
03	3120	520		2600	260			
04	3120	520		2340	260			
05	3120	520		2340	260			
06	3120	520		2340	260			
07	3120	520		2340	260			
08	3120	520		2340	260			
09	3120	520		2340	260			
10	3120	520		2340	260			
11	3120	520		2340	260			
12	3120	520		2340	260			
13	3120	520		2340	260			
14	3120	520		2340	260			
15	3120	780		2600	260			
16	2080	520		3120	260			
17	2080	520		3120	260			
18	1820	520		3120	260			
19	2080	780		3120	260			
20	2080	780		4680	260			
21	2080	780		4420	260			
22	2080	780		4420	260			
23	2080	780		3640	260			
24	2080	780		3640	260			
25	1560	520		3900	-	260		
26	1300	520		3900		260		
27	1300	520		3900		260		
28	2080	2600		3900		260		
29								
30								
31								
Sub total	72.020	18.460		85.800	6.500	1.040		

ANEXO IV

ESTADO DE SANTA CATARINA
SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE
FUNDO ESTADUAL DE SAÚDE
HOSPITAL REGIONAL DE SÃO JOSÉ DR. HOMERO DE MIRANDA GOMES

**SERVIÇO DE NUTRIÇÃO E DIETÉTICA
SETOR DE LACTÁRIO**

CONTROLE MENSAL ITENS "A" DA CURVA ABC

MÊS SETEMBRO/1998

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	CONS. MENSAL	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	SALDO INICIAL	RECEBIDO (+)	CONSUMO (-)	SALDO ATUAL	RUBRICA ADM.
3135-4	Carne de 1ª	1.610	3,53	5.683,30	65 kg	1.795,0	1.610 kg	250 kg	
1021206-0	Óleo de soja	37	23,04	852,48	31 lt	37 lt	37 lt	31 lt	
1008042-9	Leite	6.250	0,53	3.312,50	0 lt	6.250 lt	6.250 lt	0 lt	
1020681-7	Peito s/ osso	300	4,98	1.494,00	60 kg	240 kg	300 kg	0 kg	
1021184-5	Frango inteiro	1.775	1,78	3.159,50	220 kg	1.555 kg	1.775 kg	0 kg	
1017217-3	Maça cx. 20	57	25,00	1.425,00	9 cx 0cx	48 cx	57 cx	0 cx	
1017217-3	Maça cx 20 kg	12	28,00	336,00	0 cx	12 cx	12 cx	0 cx	
1017217-3	Maça cx 20 dg	20	20,00	400,00	0 cx	20 cx	20 cx	0 cx	
1021190-0	Peixe inteiro	240	3,43	823,20	0 kg	240 kg	240 kg	0 kg	
1021181-0	Coxa e sobre	930	2,19	2.036,70	150 kg	855 kg	930 kg	75 kg	
1021183-7	Fise de peixe	240	3,43	823,20	0 kg	240 kg	240 kg	0 kg	
1021138-1	Café em pó	204	5,15	1.050,60	214 kf	124 kg	204 kg	134 kg	
1021117-9	Arroz	1.945	0,68	1.322,60	1.945 kg	450 kg	1.945 kg	450 kg	

**ESTADO DE SANTA CATARINA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE
CEDRHUS - CENTRO DESENVOLVIMENTO RECURSOS HUMANOS
GESPE - GERÊNCIA DE ESPECIALIZAÇÃO E PROJETOS ESPECIAIS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO HOSPITALAR**

***ADMINISTRAÇÃO DO SERVIÇO DE NUTRIÇÃO E
DIETÉTICA***

MARIA DE FÁTIMA VIANA VIEIRA

**FLORIANÓPOLIS
1998**

